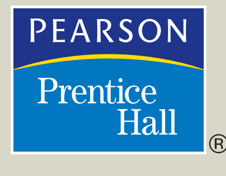
BRANDING

Administración Estratégica de Marca

Tercera edición

KEVIN LANE KELLER



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA
BRANDING

TERCERA EDICIÓN

Kevin Lane Keller

TRADUCCIÓN
Erika Montserrat Jaasso Hernand Borneville

REVISIÓN TÉCNICA
Roberto Garza-Castillón Cantú
Universidad Panamericana, México

Carlos Mondragón
Instituto Tecnológico Autónomo de México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

KELLER, KEVIN LANE

Administración estratégica de marca
Branding
Tercera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

ISBN: 978-970-26-1284-1
Área: Universitarios

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 720

ISBN 9780131888593

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editora de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón
Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

Edición en inglés
Editor in Chief: David Parker
Project Manager: Melissa Pellerano
Editorial Assistant: Christine Ietto
Product Development Manager: Ashley Santora
Development Editor: Elisa Adams
Marketing Manager: Jodi Bassett
Marketing Assistant: Ian Gold
Managing Editor, Production: Renata Butera
Production Editor: Marcela Boos
Permissions Coordinator: Charles Morris
Manufacturing Buyer: Diane Peirano
Design/Composition Manager: Christy Mahon
Art Director: Pat Smythe
Cover Design: Bruce Kensalaar
Manager, Visual Research: Beth Brenzel
Image Permission Coordinator: Debbie Latronica
Photo Researcher: Teri Stratford
Composition: Integra Software Services
Full-Service Project Management: Thistle Hill Publishing Services, LLC

TERCERA EDICIÓN, 2008



ISBN 10: 970-26-1284-5
ISBN 13: 978-970-26-1284-1

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

Este libro está dedicado a mi madre y
a la memoria de mi padre
con mucho amor, respeto y admiración.

RESUMEN DE CONTENIDO

CONTENIDO

PRÓLOGO: EL DESARROLLO DE MARCAS NO ES UNA CIENCIA ASTRONÁUTICA

A pesar de que los desafíos que se presentan en el desarrollo de marcas pueden ser formidables y difíciles, el desarrollo de marcas no necesariamente es una ciencia astronáutica, si lo sabré yo. No soy científico en astronáutica, pero mi padre lo era. Durante 20 años trabajó como físico para la Fuerza Aérea investigando varios combustibles para cohetes. Siempre interesado en lo que yo hacía, una vez me preguntó de qué se trataba este libro. Le expliqué el concepto de valor capital de la marca y que el libro trataba de cómo construirlo, medirlo y administrarlo. Escuchó, hizo una pausa y comentó: "Eso es muy interesante, pero, no es *precisamente* una ciencia astronáutica".

Estaba en lo cierto. El desarrollo de marcas no es una ciencia astronáutica. De hecho, es un arte y una ciencia. Siempre hay un componente de creatividad y originalidad implicado en el marketing. Incluso si alguien decidiera seguir todos los lineamientos de este libro, y todos los lineamientos se especificaran como es debido, el éxito o fracaso de la estrategia de marcas seguiría dependiendo en gran medida de cómo se implementara exactamente.

No obstante, el buen marketing trata de mejorar las probabilidades de éxito. Mi esperanza es que este libro complemente el aspecto científico del desarrollo de marcas, esclarezca el tema y ofrezca una guía para aquellos que toman decisiones relacionadas con las marcas.

PREFACIO

A continuación se dará respuesta a algunas preguntas acerca de lo que se trata este libro, en qué es diferente de otros libros que hablan del desarrollo de marcas, qué hay de nuevo en esta tercera edición, quién debe leerlo, cómo está organizado y cómo se puede aprovechar al máximo.

¿De qué se trata el libro?

Este libro trata acerca de las marcas: por qué son importantes, qué representan para los consumidores y qué deben hacer las empresas para administrarlas de la manera adecuada. Como muchos ejecutivos de negocios reconocen ahora, que quizá uno de los activos más valiosos que tiene una empresa son las marcas que ha desarrollado y en las que ha invertido a través del tiempo. Aunque los competidores suelen ser capaces de duplicar los procesos de manufactura y los diseños de fábrica, no es fácil reproducir las creencias y actitudes fuertemente arraigadas en la mente de los consumidores. No obstante, la dificultad y el costo de introducir nuevos productos obligan a las empresas más que nunca a lanzar con habilidad sus nuevos productos y a administrar de la mejor manera sus marcas existentes.

A pesar de que las marcas pueden representar activos intangibles invaluables, crear y cultivar una marca fuerte supone desafíos considerables. Por fortuna, el concepto de *valor capital de la marca*, la pieza fundamental de este libro, puede ofrecer a los mercadólogos un punto de vista valioso y un común denominador para interpretar los posibles efectos y las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias y tácticas para sus marcas. Es necesario concebir el valor capital de la marca como los efectos de marketing que sólo son atribuibles a la marca. Desde el punto de vista práctico, el valor capital de la marca es el valor agregado que un producto acumula como resultado de las inversiones pasadas en la actividad de marketing para la marca. Es el puente entre lo que le ha sucedido a la marca en el pasado y lo que le sucederá en el futuro.

El principal propósito de este libro es ofrecer un tratamiento integral y actualizado de los temas relativos a la marca, el valor capital de la marca y la *administración estratégica de la marca:* el diseño e implementación de programas y actividades de marketing para construir, medir y administrar el valor capital de la marca. Una de las metas más importantes del libro es ofrecer a los gerentes conceptos y técnicas para mejorar la rentabilidad a largo plazo de las estrategias de marca. Se incorporarán las corrientes de pensamiento y desarrollos actuales en estos temas tanto de académicos como de participantes en la industria, y se combinarán en una base teórica integral con las ideas prácticas para ayudar a los gerentes en la toma de decisiones cotidianas y de largo plazo relacionadas con las marcas. También se utilizarán ejemplos ilustrativos y estudios de caso de marcas que se venden en Estados Unidos y el mundo.

En particular, se ofrecerán ideas de cómo crear estrategias de marca rentables mediante la construcción, medición y administración del valor capital de la marca. Se analizarán tres cuestiones importantes:

1. ¿Cómo se puede crear valor capital para la marca?
2. ¿Cómo se puede medir el valor capital de la marca?
3. ¿Cómo se puede sustentar el valor capital de la marca para ampliar las oportunidades de negocio?

Los lectores aprenderán:

- La función de las marcas, el concepto de valor capital de la marca y las ventajas de crear marcas fuertes.
- Las tres principales formas de construir valor capital de la marca mediante la elección adecuada de los elementos de marca, el diseño de programas y actividades de marketing y el apalancamiento de las asociaciones secundarias.
- Diferentes métodos para medir el valor capital de la marca y cómo implementar un sistema de medición del valor capital de la marca.

- Estrategias alternativas de desarrollo de marca y cómo diseñar jerarquías de marcas y portafolios de marcas.
- La función de las marcas corporativas, las marcas de familia, las marcas individuales y los modificadores y cómo combinarlos para formar submarcas.
- Cómo ajustar las estrategias de desarrollo de marca a través del tiempo y las fronteras geográficas para maximizar el valor capital de la marca.

¿Qué hace diferente a este libro?

Mi objetivo al escribir este libro fue satisfacer tres criterios básicos mediante los cuales cualquier texto de marketing se puede juzgar:

- *Profundidad*: el material de este libro se tenía que presentar dentro de un marco conceptual que fuera integral, internamente consistente y cohesivo y que estuviera bien fundamentado en la literatura académica y profesional.
- *Amplitud*: el libro tenía que cubrir todos aquellos temas que los gerentes en funciones y los estudiantes de administración de marcas encontraran importantes e interesantes.
- *Relevancia*: por último, el libro tenía que estar bien fundamentado en la práctica y relacionarse con facilidad con las actividades de marketing, acontecimientos y estudios de caso presentes y pasados.

Aunque se han escrito varios libros excelentes acerca de las marcas, ninguno ha maximizado en realidad estas dimensiones en la mayor medida posible. Este libro tiene la intención de subsanar esta omisión con la ayuda de las siguientes tres cosas:

Primero, se desarrolla un marco que ofrece la definición de valor capital de la marca, identifica los orígenes y los resultados del valor capital de la marca y proporciona lineamientos tácticos acerca de cómo construir, medir y administrar el valor capital de la marca. Reconociendo la importancia general que tienen los consumidores y clientes para el marketing (comprender y satisfacer sus necesidades y deseos), este marco aborda el desarrollo de marcas desde la perspectiva del consumidor, por lo que recibe el nombre de *valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC).*

Segundo, además de estos temas amplios y de importancia fundamental en el desarrollo de marcas, como complemento se presentan recuadros titulados *La ciencia del desarrollo de marca*, que ofrecen tratamiento a fondo de las ideas y conceptos más vanguardistas en el área, y cada capítulo contiene un apartado titulado *Enfoque de marca*, donde se presentan estudios de caso que exploran al detalle temas específicos relacionados con el desarrollo de marcas, como auditorías de marca, cuestiones legales, crisis de marcas y cambios de nombres corporativos.

Por último, para maximizar la relevancia, se presentan numerosos ejemplos que esclarecen el análisis de casi todos los temas, y más de cien *Informes de desarrollo de marca* que ofrecen exámenes minuciosos de temas o marcas seleccionadas.

Por lo tanto, este libro puede ayudar a los lectores a comprender cuestiones importantes de la planeación y evaluación de las estrategias de marca, para lo cual ofrece conceptos, teorías y otras herramientas adecuadas para tomar mejores decisiones relativas al desarrollo de marcas. Aquí se identifican mercadólogos de marcas exitosas y fracasadas, y la razón de su éxito o fracaso, para que los lectores tengan una mejor apreciación de la variedad de aspectos que intervienen en el desarrollo de marcas, así como un medio para organizar sus propias ideas acerca de estos temas.

¿Quién debe leer el libro?

Hay una gran variedad de personas que pueden resultar beneficiadas con la lectura de este libro:

- Estudiantes interesados en aumentar tanto su comprensión de los principios básicos del desarrollo de marcas como su exposición a las aplicaciones clásicas y contemporáneas del desarrollo de marcas y estudios de caso.

- Gerentes y analistas preocupados por los efectos que tendrán sus decisiones cotidianas de marketing en el desempeño de sus marcas.
- Altos ejecutivos preocupados por la prosperidad de más largo plazo de sus marcas y portafolios de productos y servicios.
- Todos los mercadólogos interesados en nuevas ideas con implicaciones para las estrategias y tácticas de marketing.

La perspectiva que se adopta aquí es relevante para cualquier tipo de organización (pública o privada, grande o pequeña), y los ejemplos cubren una gran gama de industrias y lugares geográficos. Para esclarecer los conceptos del desarrollo de marcas en diferentes entornos, en los capítulos 1 y 15 se analizan aplicaciones específicas para negocios industriales, de alta tecnología, Internet, de servicios, minoristas y pequeñas empresas.

¿Cómo está organizado el libro?

El libro está dividido en seis partes principales que se basan en el método de "oportunidad en tres exposiciones" para el aprendizaje de nuevo material. La parte I presenta los conceptos del desarrollo de marcas; las partes II; III; IV y V ofrecen todos los detalles específicos de tales conceptos; y la parte VI resume y aplica los conceptos en varios contextos. Los capítulos específicos de cada parte y sus contenidos son los siguientes:

La parte I prepara el terreno al ofrecer el "panorama general" de lo que se trata la administración estratégica de marcas. La meta es proporcionar una idea del contenido y contexto de la administración estratégica de marcas al identificar las decisiones clave de desarrollo de marcas y sugerir algunas consideraciones importantes para tales decisiones. En concreto, el capítulo 1 presenta algunas nociones básicas acerca de las marcas y la función que han desempeñando y continúan desempeñando en las estrategias de marketing. Define lo que es una marca, por qué importan las marcas y cómo bajo una marca se puede comercializar casi cualquier cosa; además, ofrece una visión general del proceso de administración estratégica de marcas.

La parte II aborda el tema del valor capital de la marca y ofrece un esquema general del resto del libro. El capítulo 2 introduce el concepto de valor capital de la marca, describe el marco del valor capital de la marca basado en el cliente y resume las pautas para construir, medir y administrar el valor capital de la marca basado en el cliente. Junto con el capítulo 1, este capítulo ofrece un panorama útil o resumen preliminar de los temas que se cubren en el libro. El capítulo 3 desarrolla un modelo conceptual del conocimiento de marca y aborda la importante cuestión del posicionamiento competitivo de la marca.

La parte III examina las tres formas principales de construir el valor capital de la marca a partir de la perspectiva de un solo producto y una sola marca. El capítulo 4 habla de la primera forma de construir el valor capital de la marca y cómo elegir los elementos de marca (nombres de marca, logotipos, símbolos, eslóganes) y la función que éstos desempeñan en la construcción del valor capital de la marca. Los capítulos 5 y 6 describen la segunda forma de construir valor capital de la marca y cómo optimizar la mezcla de marketing para crear valor capital de la marca basado en el cliente. El capítulo 5 aborda las estrategias de producto, fijación de precios y distribución; el capítulo 6 está dedicado a crear programas de comunicaciones integradas de marketing para construir el valor capital de la marca. A pesar de que la mayoría de los lectores quizá estén familiarizados con "las 4 P" de marketing, es útil estudiarlas desde el punto de vista del valor capital de la marca y los efectos que tiene el conocimiento de la marca sobre la respuesta del consumidor hacia la actividad de la mezcla de marketing y viceversa. Por último, el capítulo 7 examina la tercera forma principal para construir valor capital de la marca: el apalancamiento de las asociaciones secundarias de otras entidades, como compañía, región geográfica, persona y otras marcas.

La parte IV estudia cómo medir el valor capital de la marca basado en el cliente. Estos capítulos analizan a detalle lo que los consumidores saben acerca de las marcas, lo que los mercadólogos desean que ellos sepan, y cómo los mercadólogos pueden desarrollar procedimientos de medición para evaluar cómo se desempeñan las marcas. El capítulo 8 ofrece

una perspectiva general de estos temas, presenta la cadena del valor de marca y examina cómo desarrollar e implementar un sistema de medición del valor capital de la marca. El capítulo 9 examina algunos métodos para medir las estructuras de conocimiento de marca de los clientes, con el fin de identificar y cuantificar las fuentes potenciales de valor capital de la marca. El capítulo 10 analiza la medición de los posibles resultados del valor capital de la marca en términos de los principales beneficios que una empresa acumula de estas fuentes de valor capital de la marca.

La parte V se centra en cómo administrar el valor capital de la marca, mediante una perspectiva más amplia de múltiples productos y múltiples marcas, así como una visión de más largo plazo y múltiples mercados para las marcas. El capítulo 11 considera cuestiones relacionadas con las estrategias de desarrollo de marcas (los elementos de marca que una empresa decide aplicar a los diferentes productos que vende) y cómo maximizar el valor capital de las diferentes marcas y productos que una empresa vende. También describe dos herramientas importantes que ayudan a formular las estrategias de desarrollo de marcas: la matriz marca-producto y la jerarquía de marcas. El capítulo 12 explica las ventajas y desventajas de las extensiones de marca y desarrolla los lineamientos para introducir y nombrar nuevos productos y extensiones de marca. El capítulo 13 considera cómo reforzar, revitalizar y retirar marcas y examina varios temas específicos de la administración de las marcas a través del tiempo, como las ventajas que supone mantener la consistencia de la marca, la importancia de proteger las fuentes de valor capital de la marca y el equilibrio entre fortalecer y apalancar marcas. El capítulo 14 analiza las implicaciones de las diferencias en el comportamiento del consumidor y los diferentes tipos de segmentos de mercado para administrar el valor capital de la marca. Las cuestiones internacionales y las estrategias de desarrollo de marcas globales también reciben una atención particular.

Por último, la parte VI considera algunas implicaciones y aplicaciones del marco del valor capital de la marca basado en el cliente. El capítulo 15 destaca los lineamientos gerenciales y los temas centrales que surgieron en capítulos anteriores del libro. Este capítulo también resume los factores de éxito del desarrollo de marcas, aplica el marco de valor capital de la marca basado en el cliente para abordar cuestiones específicas de la dirección estratégica de marcas para diferentes tipos de productos (bienes industriales, productos de alta tecnología e Internet, servicios, minoristas y pequeñas empresas), y relaciona el marco con varias otras perspectivas del valor capital de la marca.

Estrategia de revisión de la tercera edición

La meta central de la revisión de *Administración estratégica de marcas* fue conservar los aspectos del libro que funcionaron bien, pero mejorarlos en la medida de lo posible y agregar nuevo material según fuera necesario. Se mantuvo el marco del valor capital de la marca basado en el cliente que fue la pieza central de la segunda edición, y las tres dimensiones de profundidad, amplitud y relevancia. Dado el progreso que se ha hecho en la investigación académica en años recientes, así como los nuevos acontecimientos y desarrollos en el mercado, el libro requirió algunos cambios y actualizaciones importantes.

1. *Se actualizaron los apartados de Informe de desarrollo de marca y las referencias académicas*: más de la mitad de los más de cien *Informes de desarrollo de marcas* y otros ejemplos dentro del texto se reemplazaron con material actualizado. La meta fue combinar los ejemplos clásicos y contemporáneos, por lo que se conservaron algunos ejemplos pertinentes. Se actualizaron las referencias académicas que se presentan a lo largo del texto.
2. *Capítulos renovados*: se editaron pasajes y ejemplos extensos y el texto ahora emplea una voz más activa.
3. *El original se actualizó y se agregaron casos nuevo*s: para ofrecer una cobertura más amplia y relevante, se agregaron tres nuevos casos al apartado de *Mejores prácticas en el desarrollo de marca*: GE, American Express y iPod. Cada uno de los otros 12 casos se actualizó y revisó rigurosamente.

4. *Mejor presentación del material de texto y un soporte complementario más sólido*. El texto ahora incluye gráficas más llamativas.

¿Cómo se puede aprovechar al máximo este libro?

El desarrollo de marcas es un tema fascinante que recibe mucha atención de la prensa popular. Las ideas que se presentan aquí le ayudarán a interpretar los acontecimientos actuales en el desarrollo de marca. Una buena forma de comprender mejor el desarrollo de marcas y el marco del valor capital de la marca basado en el cliente es aplicar los conceptos e ideas presentados en el libro a las noticias de actualidad o a cualquiera de las cuestiones más detalladas del desarrollo de marcas o casos de estudio presentados en los *Informes de desarrollo de marcas*. Las preguntas para discusión al final del capítulo le pedirán que elija una marca y aplique uno o más conceptos de ese capítulo. Enfocarse en una marca para responder todas las preguntas, quizá como parte de un proyecto de clase, permite que se logre un aprendizaje acumulativo e integrado y es una forma excelente de sentirse cómodo y familiarizado con el material de este libro.

El libro en realidad le pertenece a usted, el lector. Como la mayoría de los aspectos del marketing, el desarrollo de marcas no ofrece respuestas “correctas” o “equivocadas”, y usted debe cuestionar las cosas que no comprenda o en las que no crea. El libro está diseñado para facilitarle una comprensión de la dirección estratégica de marcas y presentarle algunos lineamientos de las “mejores prácticas”. No obstante, en última instancia, lo que usted obtenga de él dependerá de lo que haya invertido y cómo haya combinado las ideas contenidas en estas páginas con lo que ya sabía o pensaba.

Recursos para el profesor (En inglés)

Los maestros pueden acceder a varios recursos impresos, digitales como el Manual del Instructor y presentaciones a través de www.pearsoneducacion.net/keller.

Para obtener mayor información acerca de estos recursos contacte a su representante local de Pearson Educación.

AGRADECIMIENTOS

Me siento complacido por la acogida que han tenido las dos primeras ediciones de *Administración estratégica de marca*. El libro ha sido adoptado en numerosas universidades y lo han utilizado muchos ejecutivos de marketing en todo el mundo. El éxito del texto se debe en gran parte a la ayuda y apoyo de otras personas a quienes me gustaría expresar mi agradecimiento y reconocimiento por su esfuerzo.

El equipo de Prentice Hall en la tercera edición ha sido de inmensa ayuda en la revisión. Muchas gracias a Jeff Shelstad, Katie Stevens, Melissa Pellegrano y Christine Ietto. Elisa Adams le dio al texto una minuciosa revisión general. Keith Richey, Jackson Womack y Jennifer Seaton ofrecieron asistencia adicional en la investigación y ayudaron con el texto, tal como hicieron Jon Michaels y Lowey Sichol con los casos. John Lin contribuyó constantemente con lo que estaba sucediendo en el mundo tecnológico. Marcia Diefendorf brindó, como siempre, asistencia administrativa extraordinaria en varias áreas.

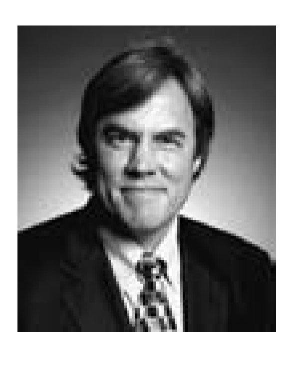
He aprendido mucho acerca del desarrollo de marcas en mi trabajo con participantes de la industria, quienes tienen ideas peculiares acerca lo que funciona y lo que no funciona (y por qué) en el mercado. Nuestras charlas han enriquecido mi visión de los desafíos que supone la construcción, medición y administración del valor capital de la marca y los factores que afectan el éxito y el fracaso de las estrategias de marca.

Me he beneficiado de la sabiduría de mis colegas en las instituciones donde he ocupado puestos académicos: Dartmouth College, Duke University, University of California en Berkeley, Stanford University, Australian Graduate School of Management y University of North Carolina en Chapel Hill.

A través de los años, los estudiantes de doctorado a los que he asesorado me han ayudado de muchas formas útiles en investigaciones sobre el desarrollo de marcas; entre ellos están Sheri Bridges, Christie Brown, Jennifer Aaker, Meg Campbell y Sanjay Sood. El siguiente grupo de revisores dedicados también ofreció información y ayuda valiosas para esta tercera edición: Michael L. Barretti, Suffolk University; Olan Farnall, California State University, Fullerton; y Timothy W. Aurand, Northern Illinois University.

Por último, quiero agradecer a mi esposa, Punam Anand Keller y a mis dos hijas, Carolyn y Allison por su paciencia y comprensión continuas.

ACERCA DEL AUTOR



Kevin Lane Keller es profesor de la cátedra E. B. Osborn de Marketing en Tuck School of Business de Dartmouth College. El profesor Keller tiene títulos de las universidades de Cornell, Carnegie-Mellon y Duke. En Dartmouth, imparte cursos de administración de marketing y dirección estratégica de marcas en la maestría de administración de empresas y conferencias en programas ejecutivos sobre estos temas.

Antes, el profesor Keller fue catedrático de la Graduate School of Business de Stanford University, donde también fungió como director del grupo de marketing. Además, ha sido miembro del claustro de profesores de marketing en la University of California en Berkeley y la University of North Carolina en Chapel Hill, siendo profesor visitante en Duke University y en la Australian Graduate School of Management, y tiene dos años de experiencia industrial como consultor de marketing para el Bank of America.

El área general de experiencia del profesor Keller es la estrategia y planeación de marketing. Su campo de estudio específico se centra en explicar cómo la comprensión de las teorías y conceptos relacionados con el comportamiento del consumidor puede mejorar las estrategias de marketing. Sus investigaciones se han publicado en tres de las revistas de marketing más importantes: *Journal of Marketing, Journal of Marketing Research* y *Journal of Consumer Research*. También ha participado en los consejos editoriales de revisión de estas revistas. Con más de 60 trabajos publicados, su investigación se cita profusamente y se ha hecho acreedora de numerosos premios.

El profesor Keller es reconocido como uno de los líderes internacionales en el estudio de las marcas, el desarrollo de marcas y la dirección estratégica de marcas. Con una activa participación en la industria, ha trabajado en un gran número de proyectos de marketing. Ha sido consultor y asesor de empresas que fabrican algunas de las marcas más exitosas del mundo, como Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss & Co., Procter & Gamble y SAB Miller. Ha prestado servicios de consultoría en otras compañías importantes, como Allstate, Beiersdorf (Nivea), BlueCross BlueShield, Campbell's, Eli Lilly, ExxonMobil, General Mills, Goodyear, Kodak, Mayo Clinic, Nordstrom, Shell Oil, Starbucks, Unilever y Young & Rubicam. También ha sido miembro académico del consejo de administración del Marketing Science Institute. Es un orador popular que ha impartido seminarios de marketing a altos ejecutivos en varios foros.

El profesor Keller está realizando actualmente varios cursos que abordan estrategias para construir, medir y administrar el valor capital de la marca. Además de *Administración estratégica de marca*, hasta la duodécima edición, también es coautor con Philip Kotler del libro de texto de introducción al marketing más vendido de todos los tiempos, *Marketing Management*.

Ávido deportista, músico y cinéfilo entusiasta, en su tiempo libre ha sido productor ejecutivo de The Church, uno de los grandes tesoros australianos del rock and roll, así como de las leyendas norteamericanas del *power pop*, Dwight Twilley y Tommy Keene. También forma parte del consejo directivo de The Doug Flutie, Jr. Foundation for Autism. El profesor Keller vive en Etna, New Hampshire, con su esposa, Punam (también profesora de marketing en Tuck), y sus dos hijas, Carolyn y Allison.

1

LAS MARCAS Y LA ADMINISTRACIÓN DE MARCA

Presentación preliminar

Cada vez más empresas y otro tipo de organizaciones se han dado cuenta de que uno de sus activos más valiosos es el nombre de marca asociado a sus productos o servicios. En nuestro mundo crecientemente complejo, todos nosotros, como individuos o como directores de negocios, nos enfrentamos a más decisiones y menos tiempo para tomarlas. Por tanto, la capacidad de una marca fuerte para simplificar la toma de decisiones del consumidor, reducir los riesgos y ajustarse a sus expectativas es invaluable. Crear marcas fuertes que cumplan con esa promesa, y que mantengan y mejoren su fortaleza con el paso del tiempo, es de gran importancia para la dirección de los negocios.

Este texto le ayudará a comprender con mayor profundidad cómo lograr estas metas en el desarrollo de una marca. Sus objetivos básicos son:

1. Explorar aspectos importantes relacionados con la planeación, aplicación y evaluación de las estrategias de marca.
2. Ofrecer los conceptos, teorías, modelos y otras herramientas adecuadas para el logro de mejores decisiones en el desarrollo de la marca.

Pondremos énfasis en la comprensión de los principios psicológicos presentes a nivel del individuo o de las organizaciones, para orientar la toma de mejores decisiones relacionadas con las marcas. Nuestro objetivo es que este texto sea de utilidad para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, naturaleza del negocio u orientación lucrativa.

Con estas metas en mente, este primer capítulo define qué es una marca. Consideramos las funciones de las marcas desde la perspectiva de clientes y empresas y analizamos por qué son importantes para ambos. Examinamos asimismo qué aspectos pueden y no pueden portar, e identificamos algunas marcas fuertes. El capítulo concluye con la introducción al concepto de valor capital de la marca y el proceso de su administración estratégica. El Enfoque de marca 1.0 al final del capítulo indaga algunos orígenes históricos de su desarrollo.

¿Qué es una marca?

El desarrollo de marca ha existido durante siglos como un recurso para distinguir los bienes de un productor de los de otro. De hecho, la palabra inglesa *brand*, marca, se deriva de la voz nórdica antigua *brandr*, que significa “quemar”, debido a que las marcas fueron y siguen siendo los medios con los cuales los dueños del ganado marcan a sus animales para identificarlos.[1]

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una ***marca*** es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. En términos técnicos, siempre que un mercadólogo genera un nombre, logotipo o símbolo para un nuevo producto, está creando una marca.

Sin embargo, muchos directivos se refieren a la marca como más que eso: como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado. Por tanto, podemos distinguir entre la definición de “marca” que plantea la AMA con una *m* minúscula y el concepto de la industria de “Marca” con una *M* mayúscula. La diferencia es importante debido a los desacuerdos en cuanto a los principios o directrices del desarrollo de marca que suelen girar en torno a lo que el término denota.

Como resultado, la clave para crear una marca, de acuerdo con la definición de la AMA, es elegir un nombre, logotipo, símbolo, diseño de empaque u otras características que identifiquen un producto y lo distingan de otros. Las características de una marca que

la identifican y diferencian son los **elementos de la marca**. En el capítulo 4 veremos que éstos asumen formas diferentes.

Por ejemplo, consideremos la variedad de estrategias que se utilizan para nombrar las marcas. Ciertas compañías, como General Electric y Samsung, usan sus nombres para casi todos sus productos. Otros fabricantes asignan a nuevos productos denominaciones de marca individuales que no están relacionados con el nombre de la compañía, como las de los artículos Tide, Pampers, Iams y Pantene, de Procter & Gamble. Los vendedores minoristas crean sus propias marcas con base en el nombre de su tienda o en cualquier otra cosa. Por ejemplo, Macy's tiene sus propias marcas Alfani, INC, Charter Club y Club Room.

Las denominaciones de marca adoptan asimismo formas diferentes.[2] Algunas se basan en nombres de personas, como los cosméticos Estée Lauder, los automóviles Porsche y las palomitas Orville Redenbacher; otras se basan en lugares, como loción Sante Fe, Chevrolet Tahoe SUV y British Airways; algunos evocan animales o aves, como automóviles Mustang (caballo salvaje), jabón Dove (paloma) y autobuses Greyhound (perro galgo). En la categoría "otros" hallamos las computadoras Apple, la gasolina Shell y la leche evaporada Carnation.

Algunos nombres de marca usan palabras con un significado inherente al producto, como Lean Cuisine, JustJuice y Ticketron, o que sugieren atributos o beneficios relevantes, como baterías para automóvil DieHard, limpiador de pisos Mop & Glo, y colchones Beautyrest. Otros nombres son inventados, e incluyen prefijos y sufijos con tintes científicos, tomados de la naturaleza o prestigiosos, como microprocesadores Intel, automóviles Lexus y computadoras Compaq.

No sólo los nombres, sino otros elementos de la marca, como los logotipos y símbolos, pueden estar basados también en personas, lugares, cosas e imágenes abstractas. Cuando los mercadólogos crean una marca, realizan muchas elecciones sobre el número y la naturaleza de los elementos que usarán para identificar sus productos.

Marcas frente a productos

¿Cómo diferenciamos la marca de un producto? Un ***producto*** es cualquier cosa que podemos ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo. Por tanto, éste puede ser un bien físico como un cereal, una raqueta de tenis o un automóvil; un servicio, como una aerolínea, un banco o una compañía de seguros; una tienda minorista, de tipo departamental, especializada o supermercado; una persona, como una figura política, un animador o un atleta profesional; una organización, de carácter no lucrativo o comercial, o un grupo artístico; un lugar, como una ciudad, un estado o un país; o incluso una idea, como una causa política o social. Esta definición de producto tan amplia es la que adoptamos en este libro. Más adelante, en este capítulo, así como en el 15, analizaremos con más detalle la función de las marcas en algunas de estas diferentes categorías.

Podemos definir cinco niveles de significado para un producto:[3]

1. El ***nivel de beneficio básico***. Es la necesidad o deseo fundamental que los consumidores satisfacen al consumir el producto o servicio.
2. El ***nivel de producto genérico***. Es una versión básica del producto que contiene sólo los atributos o características absolutamente necesarios para su funcionamiento pero sin características distintivas. Es básicamente una versión elemental y sin adornos del producto que desempeña su función de manera adecuada.
3. El ***nivel de producto esperado***. Es el conjunto de atributos o características que suelen esperar y aceptar los compradores cuando adquieren un producto.
4. El ***nivel de producto aumentado***. Incluye atributos, beneficios o servicios relacionados con el producto que lo distinguen de la competencia.
5. El ***nivel de producto potencial***. Incluye todos los agregados y transformaciones que un producto podría experimentar en el futuro.

La figura 1-1 ilustra estos diferentes niveles en el contexto de los aires acondicionados y los reproductores portátiles MP3. En muchos mercados, gran parte de la competencia se

Nivel	Aire acondicionado
1. Beneficio básico	Enfriamiento y comodidad.
2. Producto genérico	Capacidad suficiente de enfriamiento (BTU por hora), un grado aceptable de rendimiento de energía, entradas y salidas de aire adecuadas, etcétera.
3. Producto esperado	*Consumer Reports* establece que de un equipo de aire acondicionado típico grande los consumidores deben esperar al menos dos velocidades de enfriamiento, paneles laterales expandibles de plástico, persianas ajustables, filtro de aire removible, ventilación para la salida de aire, cable para la corriente de al menos metro y medio de longitud, refrigerante R-22 HCFC (menos dañino para la capa de ozono que otros), una garantía sobre partes y mano de obra de un año para toda la unidad, y otra de cinco años para las partes y mano de obra en el sistema de refrigeración.[a]
4. Producto aumentado	Los atributos opcionales fuertes podrían incluir controles eléctricos con dispositivos táctiles, una pantalla que muestre las temperaturas en el interior y exterior y la configuración del termostato, un mecanismo automático para ajustar la velocidad del ventilador con base en la configuración del termostato y temperatura ambiente, un número telefónico gratuito 800 para servicio al cliente, etcétera.
5. Producto potencial	Funcionamiento silencioso, distribución completamente balanceada en toda la habitación y energía independiente.

Nivel	Reproductor MP3 portátil
1. Beneficio básico	Entretenimiento musical en movimiento.
2. Producto genérico	Capacidad para reproducir música descargada de Internet o "extraída" de discos compactos.
3. Producto esperado	*Consumer Reports* establece que de un reproductor típico MP3 los consumidores deberían esperar un dispositivo sólido, sin partes móviles (lo cual elimina los saltos) y de 64 a 128 megabytes de memoria. La mayoría de los reproductores con capacidad estándar tienen ranuras de expansión para añadir más memoria y software para comunicarse con una computadora.[b]
4. Producto aumentado	Los atributos opcionales fuertes pueden incluir pantalla LCD a color, ecualizador de audio y capacidad para almacenar archivos diferentes a los de audio digital, como archivos de texto, imágenes o video.
5. Producto potencial	Programación controlada por voz y baterías extensas de "vida infinita".

[a] *Consumer Reports*, julio 2005.
[b] *Consumer Reports*, Annual Buying Guide, 2004.

FIGURA 1-1

Ejemplos de los diferentes niveles de producto

presenta en el nivel de producto aumentado, debido a que la mayoría de las empresas puede fabricar de manera satisfactoria artículos de consumo en el nivel de producto esperado. Ted Levitt, de la Harvard University, afirma que "la nueva competencia no se basa en lo que las compañías producen en sus fábricas, sino en lo que agregan a esa producción en cuanto a embalaje, servicios, publicidad, atención al cliente, financiamiento, acuerdos de entrega, almacenamiento y otras cosas que la gente valora".[4]

Una marca es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser racionales y tangibles, en cuanto al desempeño del producto de marca; o simbólicas, emocionales e intangibles, relacionadas con lo que la marca representa. Un observador de marketing lo plantea de la siguiente manera:

> …lo que distingue una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como con la forma en que se desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a ésta.[5]

Volviendo al ejemplo anterior, un producto con marca puede ser un bien físico como el cereal Corn Flakes de Kellogg's, las raquetas de tenis Prince o los automóviles Taurus de Ford; un servicio como United Airlines, Bank of America o seguros Allstate; un establecimiento como la tienda departamental Bloomingdale's, la tienda especializada Body Shop o el supermercado Safeway; una persona como Warren Buffett, Julia Roberts o David Beckham; un lugar como la ciudad de Londres, el estado de California o Australia; una organización como la Cruz Roja, American Automobile Association o los Rolling Stones; o una idea, como la responsabilidad corporativa, el libre comercio o la libertad de expresión.

Ciertas marcas crean ventajas competitivas gracias al desempeño del producto. Por ejemplo, Gillette, Merck y otras han sido líderes en sus categorías durante décadas debido en parte a la innovación continua (véase la lista de las 20 compañías innovadoras que se presenta en la figura 1-2). Gracias a las inversiones constantes en investigación y desarrollo se han creado productos vanguardistas, y las prácticas de marketing masivo han asegurado una rápida adopción de nuevas tecnologías en el mercado de consumo.

Otras marcas crean ventajas competitivas a través de medios no relacionados con el producto. Por ejemplo, Coca-Cola, Chanel No. 5 y otras han sido líderes en sus categorías de producto durante décadas gracias a que han comprendido las motivaciones y deseos del cliente, y han creado imágenes relevantes y atractivas para envolver sus artículos. Con frecuencia estas asociaciones con imágenes intangibles pueden ser la única forma de distinguir marcas diferentes en una categoría de producto.

Las marcas, en especial las fuertes, entrañan diversos tipos de asociaciones, y los mercadólogos deben tenerlas en cuenta para tomar sus decisiones de marketing. Quienes están detrás de ciertas marcas han aprendido esta lección de la manera más difícil. En el apartado de Informe de desarrollo de marca 1-1 se narran los problemas que enfrentó Coca-Cola cuando lanzó la "New Coke" debido a que no consideró los diferentes aspectos de la imagen de su marca.

No sólo existen muchos tipos de asociaciones que nos remiten a la marca: hay muchos y diferentes medios para crearlas. Todo el programa de marketing puede contribuir a que los consumidores comprendan la marca e influir en la forma en que la evalúan.

Mediante el desarrollo de marca y el desarrollo de la lealtad del cliente se crean diferencias percibidas entre los diferentes productos, y así los mercadólogos crean un valor que puede traducirse en utilidades financieras para la empresa. La realidad es que los activos más valiosos con que cuentan las compañías quizá no sean tangibles, como las fábricas, el equipo y los bienes raíces, sino *intangibles*, como las habilidades directivas, de marketing, la experiencia financiera y operativa y, lo más importante, las marcas mismas. El director general de Quaker Oats durante 1922-1956, John Stuart, quien reconocía la importancia de este valor, expresó con genialidad: "Si esta compañía se tuviera que dividir, cedería las propiedades, la fábrica y el equipo, y me quedaría con las marcas, las marcas registradas, y saldría ganando".[6] Veamos por qué las marcas son tan valiosas.

Las 20 compañías innovadoras

1. Apple
2. 3M
3. Microsoft
4. GE
5. Sony
6. Dell
7. IBM
8. Google
9. P&G
10. Nokia
11. Virgin
12. Samsung
13. Wal-Mart
14. Toyota
15. eBay
16. Intel
17. Amazon
18. Ideo
19. Starbucks
20. BMW

Basada en una encuesta que Boston Consulting Group aplicó a 940 altos directivos en 68 países.

FIGURA 1-2

Las 20 compañías innovadoras

Fuente: Bruce Nussbaum, "Get Creative", *Business Week*, 1 de agosto de 2005, pp. 61-68.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-1



La lección de Coca-Cola sobre el desarrollo de marca

Uno de los errores clásicos de marketing ocurrió en abril de 1985 cuando Coca-Cola reemplazó su emblemática marca de bebida de cola por una nueva fórmula. El cambio fue motivado antes que nada por razones competitivas. La promoción de Pepsi-Cola "El reto Pepsi" supuso un fuerte desafío para la supremacía de Coca-Cola en el mercado de las bebidas de cola. La promoción de Pepsi se inició sólo en Texas y consistía en publicidad y degustaciones en tiendas que presentaban a los clientes haciendo pruebas ciegas de sabor entre Coca-Cola y Pepsi-Cola. Invariablemente Pepsi ganaba estas pruebas. Temerosa de que esta promoción, si se ampliaba a nivel nacional, pudiera acaparar gran parte de sus ventas, en especial entre los consumidores más jóvenes de bebidas gaseosas, Coca-Cola se sintió conminada a actuar.

Su estrategia fue cambiar la fórmula de la Coca a otra un poco más parecida al sabor ligeramente más dulce de Pepsi. Para lograr esta nueva fórmula, aplicó pruebas de sabor a un número extraordinario de consumidores: ¡190 mil! Los hallazgos de esta investigación indicaron "abrumadoramente" que la gran mayoría prefería el sabor de la nueva fórmula en comparación con la antigua. Rebosante de confianza, Coca-Cola anunció con bombo y platillo el cambio de fórmula. La reacción del consumidor fue rápida, pero para desdicha de la empresa, negativa. En Seattle, el inversionista en bienes raíces retira-

Coca-Cola se equivocó al cambiar la fórmula de su marca de bebida gaseosa.

¿Por qué importan las marcas?

Una pregunta obvia es, ¿por qué son importantes las marcas? ¿Qué funciones desempeñan que las hacen tan valiosas para los mercadólogos? Podemos descubrir el valor que tienen para los consumidores y para las empresas desde un par de perspectivas. La figura 1-3 ofrece una visión general de las diferentes funciones que desempeñan las marcas para estos dos segmentos. Hablaremos primero de los consumidores.

Consumidores

En relación con el término *producto*, este libro emplea el concepto ***consumidor*** en sentido amplio para abarcar a todo tipo de clientes, ya sea individuos u organizaciones. Para los consumidores, las marcas desempeñan funciones importantes: identifican a la fuente o fabricante de un producto y les permiten asignar la responsabilidad a un productor o distribuidor en particular. Pero lo más importante es que las marcas tienen un significado especial para ellos, pues con base en experiencias pasadas con el producto y su programa de marketing de años, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. Como resultado, éstas le ofrecen un medio de simplificación rápido para tomar decisiones.[7]

Si los consumidores reconocen una marca y tienen cierto conocimiento de ella, entonces no tendrán que reflexionar más o procesar información para tomar una decisión en torno del producto. Así, desde una perspectiva económica, las marcas les permiten bajar los

do Gay Mullins fundó el club "Bebedores estadounidenses de la antigua Coca-Cola" y organizó una línea de asistencia telefónica para los consumidores enojados. Un comerciante vitivinícola de Beverly Hills compró 500 paquetes de "Coca-Cola clásica" y los vendió a un alto precio. Mientras tanto, en las oficinas centrales de Coca-Cola se recibían alrededor de 1 500 llamadas al día, y llegaban camiones cargados con correspondencia, todas virtualmente condenando las acciones de la compañía. Por último, después de un desplome de varios meses en las ventas, la empresa anunció que la antigua fórmula regresaría como "Coca-Cola clásica" y se uniría a la "Nueva" Coca en el mercado (véase la foto acompañante).

El desastre de la Nueva Coca enseñó a Coca-Cola una lección muy importante, aunque vergonzosa y pública, acerca de su marca. Es claro que los consumidores no sólo consideran la Coca como una bebida gaseosa que apaga la sed. Por el contrario, tal parece que se le estima más como un icono estadounidense, y gran parte de su atractivo se debe no sólo a sus ingredientes, sino a lo que representa en términos de la nostalgia estadounidense, su herencia y su relación con los consumidores. La imagen de esta marca sin lugar a dudas entraña componentes emocionales, y los consumidores tienen muchos sentimientos fuertes hacia ella. A pesar de que la empresa cometió otros muchos errores al lanzar la Nueva Coca (por ejemplo, tanto su publicidad como su envase no diferenciaban con claridad la marca ni comunicaban su característica de mayor dulzura), el más grave fue perder de vista lo que la marca significaba para los clientes en su totalidad. La respuesta *psicológica* hacia una marca puede ser tan importante como la respuesta *psicológica* hacia el producto. Asimismo, los consumidores estadounidenses también aprendieron una lección: cuánto significaba la marca Coca-Cola para ellos. Como resultado del fracaso del marketing de Coca-Cola, a partir de ahora es poco probable que cualquier lado no aprecie lo que vale el otro a partir de ahora.

Fuente: Reimpreso con autorización de Patricia Winters, "For New Coke, 'What Price Success?'", *Advertising Age*, 20 de marzo de 1989, S1-S2. Copyright Crain Communications Inc.

costos de investigación para un producto tanto interna (en términos de cuánto deben pensar) como externamente (en términos de cuánto deben buscar). Con base en lo que ya saben de la marca, como su calidad, características del producto, etcétera, los consumidores pueden hacer suposiciones y formarse expectativas razonables sobre lo que quizá no sepan de la marca.

Consumidores
Identificación de la fuente del producto
Asignación de la responsabilidad al fabricante del producto
Reductor de riesgo
Reductor de costos de investigación
Promesa, enlace o pacto con el fabricante del producto
Dispositivo simbólico
Señal de calidad

Fabricantes
Medios de identificación para simplificar el manejo o seguimiento de un producto
Medios de protección legal de características únicas
Señal del nivel de calidad para clientes satisfechos
Medios para dotar a los productos de asociaciones únicas
Fuente de ventajas competitivas
Fuente de rendimientos financieros

FIGURA 1-3

Funciones que desempeñan las marcas

El significado imbuido en las marcas puede ser muy profundo, por lo cual podemos considerar la relación existente entre una marca y el cliente como un tipo de enlace o pacto. Los consumidores ofrecen su lealtad y confianza en el entendido de que la marca se comportará de cierta forma y les proveerá una utilidad gracias a un desempeño consistente del producto, un precio adecuado y programas y acciones de promoción y distribución. En la medida en que los clientes se den cuenta de las ventajas y beneficios que reciben al adquirir la marca, y siempre y cuando estén satisfechos con el consumo del producto, habrá más probabilidades de que continúen comprándolo.

Es posible que estos beneficios no sean de naturaleza puramente funcional. Las marcas pueden servir como dispositivos simbólicos y permitir a los consumidores proyectar la imagen de sí mismos. Ciertas marcas están asociadas con determinados tipos de personas, y por tanto reflejan diferentes valores o características. Consumir tales productos es un medio con el cual los individuos pueden comunicar a otros, o incluso a ellos mismos, el tipo de persona que son o quisieran ser.

Daniel Boorstein, ganador del Premio Pulitzer, asevera que para muchas personas las marcas desempeñan la función de las organizaciones fraternales, religiosas y de servicio: les ayudan a definir quiénes son y después a comunicar esa definición a los demás. Susan Fournier lo plantea de la siguiente manera:

> Las relaciones con las marcas masivas [de mercado] pueden dar alivio a "los egos vacíos" que el abandono social de la tradición y comunidad han dejado olvidados, y ofrecer puntos estables de anclaje en un mundo que cambia de diferentes maneras. La formación y conservación de las relaciones entre marca y productos desempeñan muchas funciones respaldadas por la cultura en la sociedad posmoderna.[8]

Las marcas pueden desempeñar una función importante en comunicar a los consumidores ciertas características del producto. Los investigadores han clasificado los productos y sus atributos o beneficios relacionados en tres categorías principales: bienes de búsqueda, bienes de experiencia y bienes de crédito[9]. Dentro de los ***bienes de búsqueda***, como los comestibles, los consumidores pueden evaluar atributos como firmeza, tamaño, color, estilo, diseño, peso y composición de ingredientes mediante la inspección visual. Los atributos de los ***bienes de experiencia***, como las llantas para automóvil, no se prestan fácilmente a evaluaciones por inspección, y es necesaria la prueba y experiencia real con el producto para juzgar su durabilidad, calidad de servicio, seguridad y facilidad de manejo o uso. Para los ***bienes de crédito***, como la cobertura de seguros, quizá sea raro que los clientes conozcan los atributos del producto. Dada la dificultad de evaluar e interpretar las propiedades y beneficios de los bienes de experiencia y de crédito, las marcas pueden ser símbolos muy importantes de la calidad y otras características para los consumidores de este tipo de productos.[10]

Las marcas también pueden reducir los riesgos en las decisiones relacionadas con el artículo.[11] En este sentido, los consumidores pueden percibir muchos diferentes tipos de riesgos cuando compran y consumen un producto:

- *Riesgo funcional.* El desempeño del producto no está a la altura de las expectativas.
- *Riesgo físico.* El producto supone una amenaza para el bienestar físico o salud del usuario o de otros.
- *Riesgo financiero.* El producto no vale el precio pagado por él.
- *Riesgo social.* El producto genera desaprobación social.
- *Riesgo psicológico.* El producto afecta el bienestar mental del usuario.
- *Riesgo de tiempo.* Las fallas del producto conllevan el costo de oportunidad de hallar un sustituto satisfactorio.

Sin lugar a dudas, los consumidores pueden manejar estos riesgos de diferentes formas; desde luego, una de ellas es comprar marcas de renombre, en especial aquellas con las que hayan tenido experiencias favorables. Así, las marcas pueden ser un mecanismo importan-

te para manejar los riesgos, en especial en escenarios de negocio a negocio, donde en ocasiones aquéllos pueden tener implicaciones trascendentes.

En resumen, para los consumidores, el significado especial que las marcas entrañan puede cambiar sus percepciones y experiencias con un producto. Un artículo idéntico puede evaluarse de diferente manera dependiendo de la identificación con la marca o sus atributos. Las marcas tienen significados únicos y personales para las personas, que facilitan sus actividades cotidianas y enriquecen su vida. A medida que la vida de éstas se complica y se vuelve más apresurada, y por ende carecen de tiempo, la capacidad de una marca para simplificar la toma de decisiones y reducir el riesgo es invaluable.

Empresas

Las marcas también desempeñan funciones valiosas para las empresas.[12] Fundamentalmente sirven a propósitos de identificación para simplificar el manejo y seguimiento de la mercancía. Desde el punto de vista operativo, ayudan a organizar el inventario y los registros contables. También ofrecen a la empresa la protección legal de las características o aspectos únicos del producto, pues la marca ayuda a conservar los derechos de propiedad intelectual, con lo cual le confiere a su dueño la titularidad legal sobre ellos.[13] El nombre del producto puede protegerse con el registro de su marca comercial; los procesos de manufactura pueden salvaguardarse a través de las patentes, y el embalaje y los diseños pueden resguardarse con los derechos de autor. Tales derechos de propiedad intelectual aseguran que la firma pueda invertir de manera segura en la marca y cosechar los beneficios de un activo valioso.

Hemos visto que estas inversiones en la marca pueden conferir al producto asociaciones y significados únicos que lo distingan del resto. Las marcas pueden indicar un cierto nivel de calidad, con lo que los compradores satisfechos pueden elegir con facilidad el producto de nuevo.[14] Esta lealtad a la marca ofrece a la empresa la posibilidad de pronosticar y asegurar la demanda, así como de crear barreras de entrada que dificulten el ingreso de otras compañías al mercado.

A pesar de que los procesos de manufactura y los diseños del producto se puedan duplicar con facilidad, las impresiones duraderas en la mente de individuos y organizaciones de años de actividades, marketing y experiencias con el producto quizá no sean tan fáciles de reproducir. Una ventaja que tienen marcas como la pasta dental Crest, el cereal Cheerios y los pantalones Levi’s es que los consumidores han crecido literalmente con ellas. En este sentido, el desarrollo de la marca puede considerarse como un medio poderoso para asegurar la ventaja competitiva.

En resumen, para las empresas, las marcas representan piezas de protección legal de enorme valor, capaces de influir en el comportamiento del consumidor por su cualidad de comprarse y venderse, y por ofrecer la seguridad de ingresos futuros sostenidos.[15] Por estas razones, las sumas gigantescas que se pagan en las fusiones o adquisiciones de firmas que cobraron auge a mediados de la década de 1980 suelen representar una fracción de las grandes cantidades de dinero que una marca gana. El frenesí de fusiones y adquisiciones durante esta época llevó a los financieros de Wall Street a buscar compañías subvaluadas en las cuales invertir o de las cuales apoderarse de sus utilidades. Uno de los principales activos subvaluados de tales empresas fueron sus marcas, puesto que eran artículos excluidos del balance financiero de la firma. En el interés de Wall Street estaba implícita la creencia de que las marcas fuertes producirían mejores ingresos y rendimientos a las empresas, las cuales a su vez crean un valor mayor para los accionistas.

El precio más alto que pagan muchas compañías está justificado por la oportunidad de ganar y conservar las utilidades adicionales de las marcas, así como por la tremenda dificultad y gastos que supone crear otras similares a partir de la nada. Para una empresa típica con alta rotación de bienes de consumo, los activos netos tangibles pueden ser de apenas 10 por ciento del valor total (véase las figuras 1-4a y 1-4b). La mayor parte del valor yace en los activos intangibles y en el crédito comercial, y las marcas pueden suponer hasta 70 por ciento de los activos intangibles.

FIGURA 1-4a

El valor de marca como porcentaje de la capitalización de mercado (2005)

Marca	Valor de marca (miles de millones de dólares)	Porcentaje de capitalización de mercado
Coca-Cola	$67.5	64%
Microsoft	59.9	22
IBM	53.4	44
GE	47.0	12
Intel	35.6	21
Nokia	26.5	34
Disney	26.4	46
McDonald's	26.0	71
Toyota	24.8	19
Marlboro	21.2	15

Fuentes: Interbrand y Business Week, "Best Global Brands by Value", 2005. Utilizado con autorización de Interbrand.

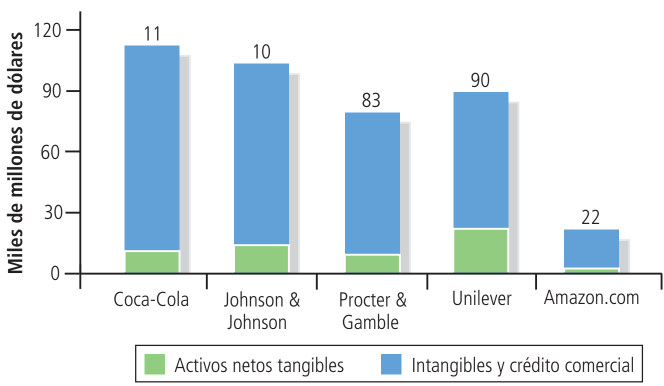


FIGURA 1-4b

Marcas en el balance general

Fuente: Usado con autorización de Interbrand.

¿Todo puede tener una marca?

Sin lugar a dudas, las marcas ofrecen beneficios tanto a los consumidores como a las empresas. Preguntas obvias serían entonces: ¿cómo se crean las marcas?, ¿cómo se comercializa un producto bajo una "marca"? Aunque las compañías impulsan su creación con programas de marketing y otras actividades, en última instancia *una marca es algo que reside en la mente de los consumidores*. Es en efecto una entidad de la percepción que hunde sus raíces en la realidad, pero que la trasciende, pues refleja las percepciones y quizá hasta la idiosincrasia de los consumidores.

Para que un artículo tenga una marca es necesario enseñar a los clientes "quién" es el producto —lo cual se logra mediante el nombre que se le atribuye y los demás elementos de la marca que ayudan a identificarlo—, así como qué hace el producto y por qué les debería importar a los consumidores. En otras palabras, los mercadólogos deben dar a los clientes una *etiqueta* para el producto ("he aquí cómo pueden identificarlo") y ofrecerles un *significado* para la marca ("he aquí lo que este producto particular puede hacer por ustedes, y por qué es especial y diferente de los productos con otro nombre").

El desarrollo de marca crea estructuras mentales y ayuda a los clientes a organizar lo que saben acerca de los productos y servicios de una forma que facilita su toma de decisiones y que, en el proceso, le otorga valor a la empresa. *La clave del desarrollo de marcas es que los consumidores perciben diferencias entre las marcas de una categoría de producto en particular*. Estas diferencias se pueden relacionar con los atributos o beneficios de la mercancía misma, o quizá pueden estar vinculadas con consideraciones más intangibles referentes a la imagen.

Cuando sea y donde sea que los clientes decidan entre varias alternativas, las marcas pueden desempeñar una función importante en esa toma de decisiones. *En consecuencia, los mercadólogos se pueden beneficiar del desarrollo de las marcas siempre que los consumidores se encuentren en una situación en la que tengan que elegir*. Dada la infinidad de elecciones que los consumidores toman cada día, no es de sorprender el grado de penetración que puede adquirir una marca.

Por ejemplo, considere cómo fue posible que los mercadólogos pudieran lograr poner marca a lo que una vez fueron bienes de consumo. Un ***artículo de consumo genérico*** es un producto tan básico que no se puede diferenciar físicamente en la mente de los consumidores. Con los años, numerosos productos que en otros tiempos se consideraron esencialmente artículos de consumo genérico se han convertido en marcas fuertes con alto grado de diferenciación dentro de su categoría.[16] Algunos ejemplos notables son: el café (Maxwell House), el jabón de baño (Ivory), el flúor (Gold Medal), la cerveza (Budweiser), la sal (Morton), la avena (Quaker), los encurtidos (Vlasic), los plátanos (Chiquita), el pollo (Perdue), la piña (Dole) y hasta el agua (Perrier).

Estas mercancías portan una marca de distintas maneras. No obstante, el factor clave del éxito en cada caso fue que los consumidores se convencieron de que todas las ofertas de productos en una categoría no eran las mismas y que existían diferencias significativas. En algunos casos, los mercadólogos convencieron a los clientes de que un producto *no* era un artículo de consumo y que éste podía presentar real y apreciablemente variaciones en su calidad. En estos casos, la marca se consideraba como un garante de la uniformidad de la alta calidad en la categoría del producto en la cual podían confiar los clientes. Intel gasta grandes sumas de dinero en su promoción "Intel Inside" para la marca de sus microprocesadores o chips de cómputo como símbolo del desempeño, seguridad y confianza del más alto nivel posible que ofrece.

En otros casos, como en el del agua mineral embotellada Perrier, puesto que las diferencias de producto son casi inexistentes, han tenido que crearse marcas mediante una imagen y otras consideraciones que no se relacionan con éste. Uno de los mejores ejemplos del desarrollo de marca de esta clase para un artículo de consumo son los diamantes (véase el apartado de Informe de desarrollo de marca 1-2).

Podemos reconocer la universalidad del desarrollo de marcas si observamos algunas aplicaciones de diferentes productos en las categorías antes definidas: bienes físicos, servicios, tiendas minoristas, negocios en línea, gente, organizaciones e ideas. Para cada uno de estos tipos de productos revisaremos algunas consideraciones básicas y estudiaremos sus ejemplos. (En el capítulo 15 analizaremos algunos casos especiales con más detalle).

Bienes físicos

Los bienes físicos por tradición están asociados con las marcas e incluyen muchos de los productos de consumo más conocidos y admirados, como Coca-Cola, Mercedes-Benz, Nescafé y Sony. A medida que cada vez más tipos diferentes de productos se venden o se promueven directamente entre los consumidores, se ha difundido más la adopción de prácticas modernas de marketing y de desarrollo de marcas.

La industria farmacéutica

En Estados Unidos es cada vez más frecuente que los medicamentos de prescripción se comercialicen bajo una marca y se vendan a clientes mediante tácticas de marketing tradicionales como la publicidad y la promoción.[17] La publicidad directa al consumidor de estos productos creció de 242 millones de dólares en 1994 a 4 200 millones en 2005. En este último año, varias marcas farmacéuticas recibieron más de 100 millones de dólares como apoyo para gastos de publicidad y las categorías más competitivas de fármacos se relacionaron con el colesterol y la disfunción eréctil. Nexium, el medicamento de AstraZeneca contra el reflujo ácido, es el más publicitado en años recientes, con un presupuesto publicitario de más de 200 millones de dólares para cuatro años ininterrumpidos.[18]

Cada vez más compañías que venden productos industriales o de bienes duraderos a otras empresas están reconociendo los beneficios de desarrollar marcas fuertes. Éstas han comenzado a surgir entre ciertos tipos de bienes físicos que nunca antes se habían comercializado bajo una marca. Consideremos pues la función del desarrollo de marca en los productos industriales con altos requerimientos tecnológicos o de "alta tecnología".

Productos de negocio a negocio. El desarrollo de marca de negocio a negocio crea una imagen y reputación positivas para la compañía en su conjunto. Se considera que crear



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-2



Los mercadólogos de diamantes han podido crear asociaciones emocionales con sus productos y descubrir nuevos segmentos de mercado.

La industria del diamante crea nuevos nichos para incrementar sus ventas

En 1948, De Beers Group agregó a su campaña publicitaria de entonces el eslogan "Un diamante es para siempre". La empresa proveedora de esta piedra preciosa que se fundó en 1888 y que vende aproximadamente 60 por ciento de los diamantes en bruto del mundo, quiso conferir más emoción y significado simbólico a la compra de joyería de este tipo. "Un diamante es para siempre" se convirtió en uno de los eslóganes más reconocidos en la publicidad y ayudó a incentivar la industria, que ahora tiene un valor de cerca de 25 mil millones de dólares anuales tan sólo en Estados Unidos.

Casi todas las mujeres que se comprometen reciben un anillo de diamantes. Pero éste puede ser el único que posean en su vida. De Beers se ha enfrentado al reto de crear una mayor demanda para algo que alguna vez la compañía instó a pensar que sería una compra de una vez en la vida y "para siempre".

En 2001, la firma usó el eslogan "para tu pasado, presente y futuro" con el fin de incrementar las ventas de anillos con tres diamantes, y los promovió como regalos significativos de aniversario. La meta era convertir a los compradores de argollas de compromiso en clientes repetitivos, y hacer que la de tres diamantes pudiera funcionar igualmente como un regalo para un aniversario de 3 años como para uno de 25. Hasta entonces, las ventas de

tal crédito comercial en los clientes genera más oportunidades de venta y relaciones más rentables. Una marca fuerte puede ofrecer una certeza valiosa a los clientes empresariales de que quizá estén poniendo el destino de su compañía —¡y hasta sus propias carreras!—, en la línea. Por tanto, una marca fuerte de negocio a negocio puede suponer una fuerte ventaja competitiva.

Las marcas de negocio a negocio suelen ser corporativas, así que comprender el desarrollo de una marca desde la perspectiva corporativa es crucial. El desarrollo de una marca de negocio a negocio es complejo porque hay muchas personas implicadas tanto del lado de la empresa como en los diferentes segmentos del mercado donde ésta podría seleccionar dentro y entre otras compañías. Tal complejidad requiere ajustes en los programas y comunicaciones de marketing. Un desafío para muchas marcas de negocio a negocio es librarse del estigma de ser artículos de consumo para crear diferencias en sus productos y servicios. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 1-1 describe algunas directrices importantes para el desarrollo de una marca de negocio a negocio.



Eaton es un mercadólogo de negocio a negocio que cree en la importancia del marketing.

EATON

Con sede en Cleveland, Eaton Corporation es un fabricante industrial diversificado con ventas de más de 12 000 millones de dólares que obtiene a través de sus negocios automotrices, de camiones, energía hidráulica y eléctrica. Eaton es precursor del concepto de que la electricidad es un recurso tangible y altamente manejable, es decir, una cadena de energía, Power Chain™, que se puede administrar para ayudar a compañías, instituciones y hogares a optimizar el uso de la electricidad. En el negocio de la energía hidráulica, la empresa ofrece sistemas y componentes hidráulicos para uso en las industrias aeroespacial, minera, forestal y de servi-

piezas de tres diamantes eran modestas, pero para 2002 las ventas estadounidenses de anillos se elevaron 74 por ciento.

Ahora De Beers desea que los clientes comiencen a considerar usar su mano derecha tanto como la izquierda, y está teniendo éxito en cambiar la percepción que se tiene de que la joyería de diamantes se limita a los anillos de compromiso y las argollas matrimoniales. Está logrando además que la categoría estancada de las sortijas en la mano derecha cobre interés con opciones económicas y de moda.

Los expertos de la industria dicen que De Beers no sólo espera aumentar las ventas de anillos sino que también está luchando por crear un nuevo mercado para los diamantes más pequeños que los fabricantes tienen en abundancia, en vista de que los consumidores los prefieren cada vez más grandes para argollas de compromiso. Dirigidos a las mujeres de 30 a 54 años de edad con ingresos familiares de más de 100 000 dólares al año, las sortijas para la mano derecha suelen ser de platino, con varios diamantes y un espacio abierto en el diseño cuyo fin ese hacer parecer más grandes las joyas sin subir su costo. Los diseños verticales distinguen los diamantes de mano derecha de los anillos solitarios de compromiso que se llevan en la izquierda.

Los anuncios para la diestra que se lanzaron en 2003 incluyen expresiones que capturan el simbolismo de esta mano, al igual que de la izquierda. Uno de ellos declara: "Tu mano izquierda dice 'nosotros'. Tu mano derecha dice 'yo'". Todos los anuncios terminan con el eslogan: "Mujeres del mundo, levanten su mano derecha". La publicidad impresa creada por The Diamond Trading Company, el departamento de marketing de De Beers con sede en Londres, presenta 16 diseños de sortijas para la diestra.

Fuentes: Sandra O'Loughlin, "Sparkler on the Other Hand", *Brandweek*, 19 de abril de 2004; Blythe Yee, "Ads Remind Women They Have Two Hands", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2003; Lauren Weber, "De Beers to Open First U.S. Retail Store", *Newsday*, 22 de junio de 2005.

cios públicos, entre otras. La compañía de camiones produce sistemas inteligentes de unidad motriz para el uso seguro y económico del combustible, mientras que el segmento automotriz desarrolla innovaciones con gran influencia en el mercado para ofrecer mejoras en la economía, la seguridad y el desempeño del combustible. Un aspecto importante del negocio de Eaton es desarrollar productos que ayudan a los clientes a proteger el medio ambiente a través de la conservación de energía, reducción de emisiones y administración de recursos.

La firma vende literalmente decenas de miles de productos en todo el mundo. Segmenta de manera cuidadosa cada mercado e identifica todas las partes relevantes que intervienen en una decisión de compra para comprender las necesidades y deseos diferentes de los consumidores. Su estrategia de marca enfatiza la fortaleza del sello corporativo, que posee atributos distintivos en todos sus productos y servicios, como innovación, profesionalismo, relación, calidad, confiabilidad e integridad, lo cual es importante para los clientes. En lo que se refiere a la interacción con los consumidores, la estrategia de marca de Eaton habla de la forma particular en que la compañía interactúa con ellos como un todo y con cada una de sus unidades de negocio, lo cual le ayuda a construir relaciones que trascienden los productos y los precios.

Productos de alta tecnología. Para muchas compañías tecnológicas ha sido difícil el desarrollo de la marca. Puesto que quienes las administran son los tecnólogos, las empresas suelen carecer de cualquier tipo de estrategia de marca, y en ocasiones consideran el desarrollo de ésta como el simple hecho de sólo poner nombre a los productos. No obstante, es una realidad que en muchos mercados el éxito financiero ya no está determinado únicamente por la innovación de los productos, o por las últimas y estupendas especificaciones y atributos que se le agregan, sino que las habilidades de marketing están teniendo una función cada vez más importante en la adopción y éxito de los bienes de alta tecnología.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 1-1

Comprender el desarrollo de marcas de negocio a negocio

1. ***Vincular directamente la función e importancia del desarrollo de marcas al modelo de negocio/utilidad y a la estrategia de entrega de valor del mercadólogo.*** El punto de partida del modelo de negocios deben ser la competencia distintiva de la empresa, su mercado y clientes-objetivo, su posición en la cadena de valor, y su estrategia para ofrecer un valor superior a dichos clientes.
2. ***Comprender la función de la marca en el proceso de compra organizacional.*** Es importante la investigación de mercado para identificar la composición del centro de compras (la unidad de toma de decisiones) y el criterio de elección que utilizan los miembros de la organización que ocupan funciones centrales en la unidad de toma de decisiones.
3. ***Asegurarse de que la propuesta básica de valor sea relevante para todos los involucrados importantes en la unidad y proceso de toma de decisiones.*** Habrá muchas personas que participen en una decisión de compra y para todas ellas debe ser relevante la promesa de la marca; ésta debe responder a sus necesidades e inquietudes.
4. ***Enfatizar el enfoque de desarrollo corporativo de la marca.*** Es importante recordar la importancia de la relación entre comprador y vendedor, así como la función central que juegan la credibilidad y la confiabilidad corporativa en el comprador.
5. ***Construir una marca corporativa basada en intangibles.*** Es recomendable maximizar la experiencia, confiabilidad, facilidad de hacer negocios y la capacidad de agradar como medio para establecer la credibilidad, reputación y características distintivas de la corporación.[19]
6. ***Evitar confundir la estrategia de comunicación corporativa con la estrategia de marca, y administrar de manera cuidadosa la relación entre ambos grupos de actividades para evitar conflictos potenciales.*** El enfoque de la estrategia de marca debe basarse en esta última como entidad estratégica y lo que significa para el cliente, no en los asuntos más generales referentes a la ciudadanía corporativa, que pueden o no ser importantes para los compradores.

INTUIT

Intuit diseña Quicken, el exitoso paquete de software para finanzas personales. Al analizar los orígenes de su compañía, el fundador de Intuit, Scott Cook, comentó: "Comenzamos con la creencia de que era un mercado de consumo, no un mercado de tecnología. Lo manejamos como si fuera Procter & Gamble."[20] Cuando la firma aplicó las técnicas clásicas de marketing para paquetes de bienes, primero realizó una amplia investigación con clientes y después diseñó un producto que satisfaciera las necesidades y deseos no cumplidos del mercado. Como la investigación reveló que a la mayoría de los clientes no les agradaba realizar actividades de administración financiera y las consideraban "un mal necesario", Intuit diseñó el paquete de software Quicken para ofrecer dos beneficios básicos: facilidad de uso y velocidad, que no proporcionaban en ese entonces otros productos en el mercado.

La velocidad y brevedad de los ciclos de vida del producto tecnológico implican desafíos únicos en el desarrollo de marca. La confianza es crítica y los clientes suelen creer en las compañías tanto como en los productos. Por ello, los directores de firmas de tecnología llegan a convertirse en componentes dominantes de sus marcas, como ocurrió con Steve Jobs de Apple, Bill Gates de Microsoft y John Chambers de Cisco. Los presupuestos de marketing pueden ser pequeños, aunque la adopción de técnicas de marketing de produc-

7. ***Aplicar un análisis de segmentación detallado dentro y a través de segmentos definidos por industria con base en las diferencias en la composición y funcionamiento de los centros de compra dentro de tales segmentos.*** El posicionamiento de marca dentro de los subsegmentos debe adecuarse a las necesidades únicas de los individuos en tales segmentos, pero es igualmente importante que se aprovechen y sean congruentes con el posicionamiento general de la marca corporativa.
8. ***Construir las comunicaciones de marca en torno de los efectos interactivos de múltiples medios.*** Se debe partir del entendido de que: a) los presupuestos son por lo general más pequeños que en el marketing de consumo; b) los medios "masivos" tienden a estar más limitados en términos de alcance y disponibilidad, y c) los medios especializados, como exposiciones comerciales industriales, actividades educativas y revistas profesionales, pueden ser más efectivos para llegar a subsegmentos específicos de compradores dentro de las organizaciones de clientes.
9. ***Adoptar un enfoque administrativo descendente o ascendente. La administración descendente de marca*** implica actividades de marketing que consideran el "panorama general" y reconocen las posibles sinergias que funcionan a través de productos y mercados para, de acuerdo con esto, comercializar los productos bajo una marca. Por otra parte, la ***administración ascendente de marca*** requiere que los gerentes de marketing dirijan sus actividades a la maximización del valor capital de marca para productos individuales, unidades específicas de negocio y mercados.
10. ***Educar a todos los miembros de la organización en torno al valor del desarrollo de marca y la función que desempeñan en ofrecer este valor.*** Aunque algunos individuos pueden ser responsables del desarrollo de la estrategia de marca, toda la organización es responsable de su implementación. Los productos y marcas industriales tienden a tener múltiples "puntos de contacto" con el cliente, cada uno de los cuales debe administrarse de manera consistente con la imagen global de la marca.

Fuente: Kevin Lane Keller y Frederick E. Webster Jr., "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management*, núm. 11, mayo de 2004: 388-402.

tos empacados por parte de las empresas de alta tecnología ha aumentado los gastos en publicidad en el mercado masivo. El apartado de La ciencia del desarrollo de marca 1-2 ofrece un conjunto de directrices para los gerentes de marketing en las compañías de alta tecnología. (El capítulo 15 también aborda con mayor profundidad detalles del desarrollo de marcas).

Servicios

A pesar de que algunas marcas sólidas de servicios como American Express, British Airways, Hilton Hotels, Merrill Lynch y Federal Express han existido durante años, la propagación y sofisticación del desarrollo de marcas de servicio se aceleró durante la última década del siglo XX. Así lo observa John Murphy, de Interbrand: "En los últimos 30 años, algunos de los grandes éxitos en el desarrollo de marcas ocurrieron en el área de los servicios". El apartado Informe de desarrollo de marca 1-3 describe el progreso de la marca de Southwest Airlines.

Uno de los desafíos presentes en el marketing de los servicios es que éstos son menos tangibles que los productos y su calidad tiende a variar más dependiendo de la persona o



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 1-2

Comprensión del desarrollo de marcas de alta tecnología

Los mercadólogos que operan en mercados basados en la tecnología confrontan numerosos desafíos únicos. Por ejemplo, enfrentan un ciclo de vida acelerado del producto por los continuos avances e innovaciones en investigación y desarrollo a que éste se ve sometido. Existen 10 directrices que los gerentes de alta tecnología pueden tomar en cuenta para mejorar la estrategia de marca de su compañía.

1. ***Contar con una estrategia de marca que ofrezca un mapa de caminos para el futuro.*** Las compañías tecnológicas dependen con demasiada frecuencia del supuesto erróneo de que el mejor producto basado en la mejor tecnología se venderá solo. Como lo ilustra el fracaso en el mercado de Betamax de Sony, la firma con la mejor tecnología no siempre es la que gana.
2. ***Comprender la jerarquía de la marca y manejarla de manera adecuada con el paso del tiempo.*** Una marca corporativa sólida es vital en la industria de la tecnología, ya que ofrece estabilidad y ayuda a establecer una presencia en Wall Street. Sin embargo, puesto que las innovaciones de producto son la fuerza impulsora del crecimiento de las compañías tecnológicas, el valor de la marca en ocasiones se puede confundir con el nombre del producto en detrimento del valor de la marca corporativa.
3. ***Conocer quién es el cliente y formular una estrategia de marca adecuada.*** Muchas compañías tecnológicas entienden que cuando los clientes corporativos compran productos o servicios de negocio a negocio, por lo general se comprometen en una relación de largo plazo. Por esta razón es aconsejable que establezcan una marca corporativa sólida que perdure en el tiempo.
4. ***Tener conciencia de que construir valor capital de marca y vender productos son dos ejercicios diferentes.*** Con mucha frecuencia, el énfasis en el desarrollo de productos genera un énfasis excesivo en el desarrollo de marcas. Cuando una compañía aplica distintos nombres a demasiados artículos en sucesión rápida, el portafolio de marcas se vuelve confuso y los clientes pueden perder de vista la jerarquía de las marcas. En lugar de desarrollar una para cada innovación por separado, el mejor enfoque es planear las innovaciones futuras mediante una estrategia de desarrollo de marcas que pueda abarcar varios productos.
5. ***Asumir que las marcas son propiedad de los clientes, no de los ingenieros.*** En muchos casos, en las empresas de alta tecnología los directores generales logran sus objetivos de éxito a través de sus divisiones de ingeniería. Pero aunque los ingenieros tienen un conocimiento profundo de los productos y la tecnología, pueden carecer de la visión global de la marca.

personas que los ofrezcan. Por esa razón, el desarrollo de marcas puede ser particularmente importante para las empresas de este sector como forma de abordar la intangibilidad y los problemas de variabilidad en la calidad. Los símbolos de la marca también pueden ser muy importantes porque contribuyen a convertir la naturaleza abstracta de los servicios en algo más concreto: ayudan a identificar y dotar de significado los diferentes servicios que proporciona una empresa. Por ejemplo, el desarrollo de marca ha cobrado interés en el ramo financiero para ayudar a organizar y clasificar multitud de nuevas ofertas de una manera que el consumidor pueda entender.

El desarrollo de marca para un servicio puede ser una forma efectiva de enviar la señal a los clientes de que la empresa ha diseñado una oferta particular que es especial y merece-

Además, las empresas tecnológicas por lo general gastan menos en investigación del consumidor que otro tipo de compañías. Como resultado, no suelen invertir en el desarrollo de marcas fuertes.

6. ***Considerar en las estrategias de marca las características del director general y ajustarse a ellas.*** Muchas compañías de alta tecnología en el mundo tienen directores generales muy visibles en comparación con otras industrias. Algunos de ellos son personajes públicos destacados, como Larry Ellison, de Oracle; Steve Jobs, de Apple; John Chambers, de Cisco, y Michael Dell, de Dell. En cada caso, la identidad y el personaje están entrelazados de manera inextricable en el tejido de la marca.
7. ***Tener en cuenta que la construcción de la marca basada en un presupuesto bajo debe aprovechar todas las asociaciones positivas posibles.*** Las compañías tecnológicas por lo general priorizan su mezcla de marketing de la siguiente manera, en orden de lo más a lo menos importante: relaciones con los analistas de la industria, relaciones públicas, exposiciones comerciales, seminarios, correo directo y publicidad. Con frecuencia, el correo directo y la publicidad son opcionales en el presupuesto de marketing, y de hecho pueden carecer de inversión.
8. ***Considerar que los clientes y las fuerzas externas, y no las compañías, son los creadores de las categorías tecnológicas.*** En su búsqueda por la diferenciación del producto, las nuevas compañías tecnológicas tienden a querer "reinventar la rueda" y a alardear de que han creado nuevas categorías. Sin embargo, sólo dos grupos pueden en verdad crear categorías: los analistas y los clientes. Por esta razón, es importante que las firmas administren sus relaciones con los analistas con el fin de atraer clientes.
9. ***Tener presente que un entorno en rápida transformación exige mantenerse al tanto de los entornos internos y externos.*** El ritmo acelerado de la innovación en el sector tecnológico impone la necesidad de que los mercadólogos observen de cerca las condiciones del mercado en el cual se comercializan sus marcas. La tendencia en la estrategia de marca y en el marketing cambia con tanta rapidez como la tecnología.
10. ***Invertir tiempo para comprender la tecnología y su propuesta de valor y no temer a hacer preguntas.*** Es importante que los mercadólogos de tecnología formulen preguntas para aprender y lograr credibilidad en el cuerpo de ingenieros de la empresa y en los clientes. Para construir confianza entre unos y otros, los mercadólogos deben esforzarse por aprender de la tecnología tanto como sea posible.

Fuente: Patrick Tickle, Kevin Lane Keller y Keith Richey, "Branding in High-Technology Markets", *Market Leader*, núm. 22, otoño de 2003: 21-26.

dora de su nombre. Por ejemplo, British Airways no sólo comercializa con la marca "Club Class" su servicio de clase preferente, también vende el de clase económica regular bajo la marca "World Traveler", una forma inteligente de comunicar a los pasajeros habituales de la aerolínea que, en cierta forma, también son especiales y que la compañía valora su preferencia. Como se advierte, el desarrollo de marca se está convirtiendo claramente en un arma competitiva en el área de servicios.

Minoristas y distribuidores

Para los minoristas y otros miembros del canal de distribución de productos, las marcas desempeñan varias funciones importantes: pueden generar en el consumidor interés, lealtad y



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-3



Southwest Airlines inspira una gran lealtad en el cliente.

Altos vuelos con la marca de Southwest Airlines

En 1967, los tejanos Rollin King y Herb Kelleher fundaron Southwest Airlines, que originalmente se llamaba Air Southwest. Comenzó como una aerolínea regional con vuelos entre Dallas, Houston y San Antonio, pero en la actualidad opera en 55 ciudades de Estados Unidos. La empresa es famosa por sus tarifas económicas y su servicio práctico y sin lujos. Todos los asientos de sus aviones son de la misma clase, y el servicio en vuelo no ofrece alimentos ni películas.

Southwest supo desde el principio que no podía distinguirse sólo con base en el precio, ya que sus competidores podrían entrar con facilidad en el mercado con sus propias versiones más económicas. Para promover la lealtad de los clientes, la aerolínea buscó crear una experiencia de vuelo única. En los primeros viajes del día se presentan las Jet Bunnies, auxiliares de vuelo vestidas con pantalones cortos y botas largas que sirven bebidas conocidas como *Pociones de amor* y botanas llamadas *Bocadillos de amor*. Southwest alienta a sus pilotos y tripulación de cabina a entretener a los pasajeros con bromas y comentarios ingeniosos durante los anuncios de vuelo.

Uno de los primeros boletines de reclutamiento de la compañía especificaba que los solicitantes debían tener sentido del humor.

preferencia hacia una tienda conforme éste aprende a esperar que allí se vendan ciertas marcas y productos. En la medida en que "uno es lo que vende", las marcas ayudan a los minoristas a crear una imagen y a posicionarse. Éstos también pueden crear su propia imagen de marca al conferir asociaciones únicas a la calidad de su servicio, su clasificación y comercialización de producto, y a su fijación de precios y política crediticia. Por último, el atractivo de las marcas, ya sea de fabricante o las propias de los minoristas, puede producir márgenes más altos de precios, mayores volúmenes de ventas y más utilidades.

Los minoristas pueden generar sus propias marcas utilizando el nombre de su tienda, creando nuevos nombres o alguna combinación de ambos. Muchos distribuidores, en especial en Europa, han introducido sus propias marcas, que venden junto, o algunas veces hasta en lugar de, las marcas de los fabricantes. Los productos que portan estas ***marcas de tienda*** o ***marcas propias*** ofrecen un mecanismo con el que los minoristas aumentan la lealtad de sus clientes y generan márgenes y utilidades más altas. En Inglaterra, cinco o seis cadenas de tiendas de abarrotes que venden marcas propias representan a grandes rasgos la mitad de las ventas nacionales de alimentos y productos empacados, encabezadas por Sainsbury y Tesco. Otro minorista británico importante, Marks & Spencer, vende productos de marca propia bajo la denominación St. Michael. Varios minoristas estadounidenses también ponen énfasis en sus propias marcas. El apartado Informe de desarrollo de marca 1-4 describe algunos ejemplos con Wal-Mart. (En el capítulo 5 se estudian a detalle las marcas de tienda y las marcas propias).

Incluso el director general, Herb Kelleher, también realizaba actuaciones. En varias ocasiones se puso un disfraz de Elvis Presley para recibir a los pasajeros en la puerta, y una vez en un vuelo de Pascua sirvió bebidas y bocadillos vestido de conejito. Otra característica que agrada a los pasajeros es la distribución abierta de asientos basada en el principio "primero en llegar, primero en ser atendido", en la cual se entrega a los clientes tarjetas numeradas que reflejan el orden de abordaje conforme van llegando a la puerta.

La publicidad de la firma siempre ha sido de carácter informativo, pero con toques de humor. Durante varios años, la aerolínea ha usado como eslogan una representación ingeniosa del mensaje acostumbrado de un capitán que avisa a sus pasajeros que pueden desplazarse por la cabina del avión. La versión de Southwest, que hace énfasis en su cobertura nacional, declara: "Ahora puedes desplazarte por todo el país". Los anuncios recientes destacan las bajas tarifas con anuncios televisivos humorísticos en los cuales, después de que un personaje hace un ridículo garrafal ante la concurrencia, una voz fuera de escena pregunta: "¿Quieres salir de aquí?"

En la actualidad, Southwest es la aerolínea más grande de la nación, con cerca de 3 mil 300 vuelos diarios a 63 ciudades en 32 estados. Conserva la distinción de ser la única firma de tarifas económicas en lograr un éxito de tan largo plazo, puesto que ofrece una alternativa de bajo costo, cómoda y amistosa con el cliente, en comparación con las principales aerolíneas. La empresa ha atraído una multitud de pasajeros, y después de su primer año rentable en 1969, ha logrado mantenerse en ese nivel en cada uno de los 37 años siguientes.

Fuentes: Jane Woolridge, "Baby-Boom Airline Is Unknown, Cheap", *San Diego Union-Tribune*, 30 de diciembre de 1984; Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back", *Fortune*, 28 de mayo de 2001; Wendy Zellner, "Holding Steady", *Business Week*, 3 de febrero de 2003: 66-68.

Productos y servicios en línea

El número de personas en Estados Unidos con acceso a Internet desde sus hogares sobrepasó 75 por ciento de la población en 2004. Otras compañías han experimentado una adopción parecida. El final del siglo XX registró un crecimiento desenfrenado y sin precedente de nuevos negocios y existentes que crearon marcas en línea. Estos negocios aprendieron las complejidades y desafíos que entraña esta tarea.

Sin embargo, muchos mercadólogos en línea cometieron serios errores, a veces fatales, durante esta época intoxicante. Algunos simplificaron en exceso el proceso del desarrollo de marcas, y equipararon la publicidad deslumbrante o inusual con la construcción de la marca. Aunque tales esfuerzos de marketing en ocasiones atraparon la atención de los consumidores, las más de las veces fracasaron en crear conciencia de lo que los productos o servicios representaban, por qué éstos eran únicos o diferentes y, lo más importante, por qué los consumidores debían comprar las marcas.

¿Cuáles fueron las realidades de la construcción de marcas que los mercadólogos pasaron por alto? Primero, es crucial crear aspectos únicos de la marca en alguna dimensión importante para los consumidores, como comodidad, precio, variedad, etc. Al mismo tiempo, ésta debe desempeñarse de manera satisfactoria en otras áreas, como servicio al cliente, credibilidad y personalidad. Por ejemplo, los consumidores demandan niveles cada vez más altos de servicio durante y después de sus visitas a los sitios Web. Como consecuencia, para ser competitivas, muchas empresas han tenido que mejorar su desempeño en línea



INFORME DEL DESARROLLO DE MARCA 1-4

Desarrollo de marca a la manera de Wal-Mart

Wal-Mart, que abrió sus puertas primero en Rogers, Arkansas, en 1962, es el minorista número uno en el mundo con más de 5 700 sucursales, incluidas 1 350 tiendas de descuento, casi 2 000 supermercados de descuento (Wal-Mart Supercenters en Estados Unidos y ASDA en Reino Unido) y 550 tiendas-almacén (Sam's Club). El objetivo del fundador de la compañía, Sam Walton, fue construir tiendas minoristas convenientemente ubicadas que ofrecieran una amplia variedad, bajos precios y servicio de calidad al cliente.

Los precios competitivos de Wal-Mart siempre han sido la clave para satisfacer a los clientes. La cadena innovó la estrategia de "precios bajos todos los días", tan popular en muchas tiendas minoristas. El eslogan "Precios bajos. Siempre" ilustra la dedicación de la cadena para vender a precios más económicos que la competencia. La fama de su servicio amistoso es otra forma en que la compañía crea satisfacción para el cliente: en todas las entradas de sus



Wal-Mart es una de las marcas minoristas más poderosas y exitosas.

logrando que los agentes de servicio al cliente estén disponibles en tiempo real, que el envío de productos se realice con prontitud y que el cliente pueda rastrear el producto en todas sus etapas de envío; también han adoptado generosas políticas de devoluciones.[21] Tales mejoras han sido cruciales para superar la mala opinión que algunos clientes tenían del servicio de negocios en línea. Las marcas exitosas en esta modalidad de venta fueron aquellas bien posicionadas y que hallaron formas únicas de cubrir las necesidades insatisfechas de los consumidores.

GOOGLE

Fundado en 1998 por dos estudiantes de doctorado de Stanford University, el motor de búsqueda Google deriva su nombre de la palabra inglesa *googol*, que significa 1 más 100 ceros, para hacer referencia a una gigantesca cantidad de datos en línea. La misión de Google según su declaración es: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". La compañía se ha convertido en líder de mercado en la industria de los motores de búsqueda gracias a su enfoque de negocios y constante innovación. Su página de inicio se enfoca sólo en búsquedas y no ofrece otros servicios, como muchos otros portales. Al enfocarse sólo en el texto simple, evitar los anuncios emergentes y usar algoritmos sofisticados de búsqueda, Google brinda un servicio rápido y confiable. Para septiembre de 2006 era el más usado en su categoría en Internet, con casi la mitad de todas las búsquedas. Los ingresos de Google provienen de los anuncios de búsqueda, pequeños recuadros de texto que los anunciantes pagan sólo cuando los usuarios hacen un clic en ellos.[22]

Las marcas en Internet también han aprendido la importancia de las actividades fuera de línea para atraer a los clientes a sus sitios Web, y muchas de las empresas más exitosas sobresalen cuando marcas fuera de línea como los pañales Pampers, British Airways y el *New York Times* aprovechan sus sólidas reputaciones y se abren camino en Internet a través

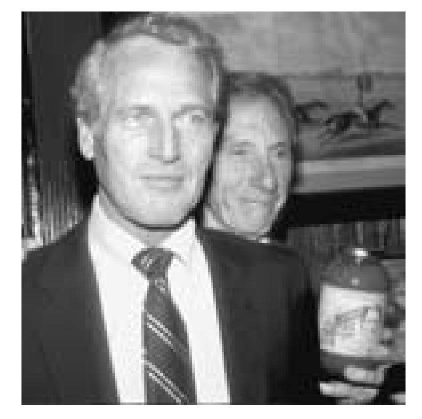
tiendas ha situado "saludadores de personas", quienes dan la bienvenida y ayudan a los clientes en sus compras. Además, emplea a asociados de ventas serviciales e informados que se ubican por todo el establecimiento para responder preguntas y ayudar a los clientes a encontrar los artículos que buscan. Estos gestos fomentan la confianza. De acuerdo con una encuesta de la compañía, a la pregunta "¿Qué significa Wal-Mart para usted?", hubo más clientes que respondían "confianza", que "bajos precios".

Un factor no tan conocido que ha ayudado al éxito de la cadena es su implementación de una logística sofisticada. Sam Walton fue en cierto grado un visionario en este ámbito. Se dio cuenta con mucha anticipación, desde la década de 1960, de que el crecimiento de la firma por el que estaba luchando requería la instalación de sistemas avanzados de información para administrar volúmenes crecientes de mercancía. Para 1998, la base de datos de Wal-Mart era la segunda después de la del Pentágono en términos de capacidad. Recientemente un escritor de negocios proclamó a Wal-Mart como "el rey de la logística en tienda".

En la actualidad, la cadena mantiene su parecido con la tienda de Arkansas, en la que comenzó todo; es un parte indeleble en el panorama de las ventas minoristas de Estados Unidos, y se ha ampliado a Sudamérica y Europa. Sus ventas anuales alcanzaron en 2005 la extraordinaria suma de 316 000 millones de dólares, colocando a la compañía en el primer puesto de la clasificación de *Fortune 500*.

Fuentes: Wendy Zelner, "Someday, Lee, This May All Be Yours", *Business Week,* 15 de noviembre de 1999; Wendy Zelner, "Will Walmart.com Get It Right This Time?", *Business Week,* 6 de noviembre de 2000; Anthony Bianco and Wendy Zellner, "Is Wal-Mart Too Powerful", *Business Week,* 6 de octubre de 2003; Aaron Bernstein, "Wal-Mart Under Attack", *Business Week,* 20 de octubre de 2005.

del marketing. Las direcciones de las páginas Web de inicio, o URLs, comienzan a figurar en todo el material asociado y de marketing de estas empresas. Las asociaciones o sociedades se han vuelto críticas conforme las marcas en línea desarrollan redes y relaciones de socios en Internet. Los mercadólogos en línea comenzaron a orientarse a grupos específicos de clientes, que suelen estar dispersos geográficamente, para los cuales la marca puede ofrecer propuestas únicas de valor. Los diseños de los sitios Web finalmente han comenzado a maximizar los beneficios de la interactividad, personalización y puntualidad, así como las ventajas de poder informar, persuadir y vender al mismo tiempo. El recuadro de Informe de desarrollo de marca 1-5 describe cómo Amazon.com ha construido una marca fuerte en línea. (El capítulo 6 analiza el sitio Web y temas relacionados con la publicidad interactiva).



Paul Newman ha aprovechado su imagen cautivadora para comercializar bajo una marca diversos productos cuyas ventas benefician causas sociales.

Personas y organizaciones

La designación del nombre en el desarrollo de marca suele al menos ser muy fácil en términos generales cuando la categoría del producto es la gente o las organizaciones, que por lo general poseen imágenes bien definidas fáciles de entender y agradar (o desagradar) a los demás. Esto es particularmente cierto para figuras públicas como políticos, actores y atletas profesionales, todos los cuales compiten en cierto sentido por la aprobación y aceptación del público, de modo que todos se benefician de transmitir una imagen deseable y fuerte.

PAUL NEWMAN

El legendario Paul Newman ha vertido su imagen agradable y sensata en sus negocios multimillonarios. Own de Newman's se lanzó al mercado después de que muchos amigos y vecinos del actor le pedían más aderezo de la receta secreta para ensalada que solía regalar. Desde entonces la marca se ha extendido a salsas para pasta o carne, salsa simple, limonada y palomitas. Como único dueño, Newman destina todas las utilidades y regalías después de impuestos



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-5

Construcción de la marca Amazon.com

Jeffrey Bezos dejó su trabajo en Wall Street como director de fondos especulativos en 1994 para regresar a su hogar en los suburbios de Seattle y fundar la tienda minorista en línea Amazon.com, a pesar de que carecía de experiencia previa en esta área. No obstante, Bezos contaba con la visión de convertir a Amazon.com en "la librería más grande de la Tierra". Apenas a un año de su apertura, ofrecía una variedad de más de un millón de títulos, lo cual lo convirtió en el vendedor de libros más grande del mundo.

Además de una variedad sin paralelo, Bezos también quiso que su empresa ofreciera una experiencia de compras única y el más alto nivel de servicio al cliente. Pretendía que ésta fuera "la compañía más centrada en el cliente del mundo". Para lograrlo, el sitio se diseñó de tal manera que cuando los compradores vieran el título de un libro, instantáneamente apareciera en la misma página una lista de títulos relacionados que podrían serles de interés. Así, a los clientes que envían información acerca de sus temas y autores favoritos, Amazon.com les envía recomendaciones periódicas y reseñas vía correo electrónico. Otro toque personal es el desarrollo de páginas de inicio personalizadas que se abren siempre que los clientes registrados visitan el sitio. Bezos se refiere a estas características personalizadas de la siguiente manera: "Queremos que Amazon.com sea la tienda adecuada para usted como individuo. Si tenemos 4.5 millones de clientes, debemos tener 4.5 millones de tiendas". Para promover aún más las buenas relaciones con sus compradores, la empresa mejora de manera automática la respuesta a muchos pedidos tramitando los envíos como prioritarios sin costo extra. Estos esfuerzos enfocados en el cliente han producido los resultados deseados: en 1998 más de 60 por ciento de los pedidos en el sitio fue de clientes repetitivos.

a fines educativos y de caridad, donaciones que han ascendido a 150 millones de dólares desde 1982. También fundó un parque llamado Hole en el Wall Gang Camp para que niños con cáncer y enfermedades de la sangre disfrutaran gratis un campamento de verano. Si se considera su eslogan corporativo "Explotación desvergonzada en la búsqueda del Bien Común", no es de sorprender que Newman diga en el sitio Web de su compañía: "Todo comenzó como un juego y ahora se ha salido de control".

Eso no significa, sin embargo, que sólo lo famoso y conocido se considere una marca. Sin lugar a dudas, un factor clave para una carrera exitosa en casi cualquier área es que los colaboradores, superiores e incluso gente importante fuera de la compañía sepan quién es usted y conozcan sus habilidades, talentos, actitud, etc. Al construir un nombre y una reputación en un contexto de negocios, en esencia usted está creando su propia marca.[23] En este sentido, una conciencia e imagen adecuadas pueden ser invaluables para moldear la forma en que la gente lo trata e interpreta sus palabras, acciones y obras.[24]

Similarmente, las organizaciones suelen adoptar significados a través de sus programas, actividades y productos. Aquellas sin fines de lucro como Sierra Club, American Red Cross, Amnistía Internacional y UNICEF han concedido un énfasis cada vez mayor al marketing.

NATIONAL GEOGRAPHIC

Treinta y tres científicos de alto renombre fundaron la National Geographic Society en 1888, una organización cooperativa, no lucrativa, con fines científicos y educativos, y cuya misión está relacionada con "el incremento y difusión del conocimiento geográfico".[25] Su distintiva franja amarilla es uno de los símbolos de marca más reconocibles en el mundo. Los productos de la sociedad incluyen las revistas *National Geographic*, libros, mapas, programas de televi-

Gran parte del temprano crecimiento de esta compañía se atribuye a la publicidad de boca en boca, como testimoniales de clientes satisfechos e historias en otros medios de comunicación. Muy pronto Amazon. com consiguió ser la primera marca mencionada por los clientes que buscan comprar productos en línea. Un analista de la industria indicó en 1998: "Cuando piensas en comprar en la Web, en lo primero que piensas es en Amazon". El gasto publicitario de la compañía fue menor en comparación con otras empresas en Internet: durante el cuarto trimestre de 1998 gastó $3.7 millones de dólares, gran parte de los cuales los destinó a comerciales de radio. Al año siguiente comenzó a promoverse más ampliamente, cuando gastó 50 millones de dólares en varios anuncios navideños.

Una vez que su estrategia de venta de libros tuvo éxito, Amazon.com se expandió a otras categorías de producto, como CDs, videos y regalos. Entre 1998 y 2001 el sitio agregó más variedad de consumibles: como productos para bebé, electrónicos, de cocina, para el hogar, herramientas, de ferretería, juguetes y hasta parrilladas. Durante ese periodo la firma también amplió su alcance global al establecer sitios hermanos en Reino Unido, Alemania, Francia, Japón, España y Austria. Bezos declaró la pretensión de su compañía de proveer la "variedad más grande de la Tierra". Con más de 29 millones de clientes y casi 8 500 millones de dólares en ventas anuales en 2005, la marca Amazon.com es ahora más fuerte que nunca.

Fuentes: www.amazon.com; Alice Z. Cuneo, "Amazon Unleashes $50 Million for the Holidays", *Advertising Age,* 15 de noviembre de 1999; Rachel Beck, "Amazon.com Moves Beyond Books and Music with Gift Shop, Video Launch", AP Newswire, 17 de noviembre de 1998; Robert D. Hof, "Amazon.com: The Wild World E-commerce", *Business Week,* 14 de diciembre de 1998.

sión y artículos de regalo. El National Geographic Channel, lanzado en enero de 2001, califica como uno de los canales más solicitados, según revelan encuestas a televidentes. Con el eslogan "Atrévete a explorar", el canal presenta temas de ciencia, tecnología e historia, además de su énfasis tradicional en la historia natural y su grupo de exploradores, científicos y fotógrafos. Su sitio Web complementario ha recibido muchos premios. National Geographic Enterprises incluye el otorgamiento de licencias, negocios por catálogo, expediciones, comercio electrónico y ventas minoristas. Estas unidades supervisan la mercancía relacionada con la marca National Geographic a nivel mundial. La totalidad de ingresos netos de la empresa provenientes de las licencias otorgadas sirve para apoyar programas educativos, de investigación, conservación y exploración.

Deportes, arte y entretenimiento

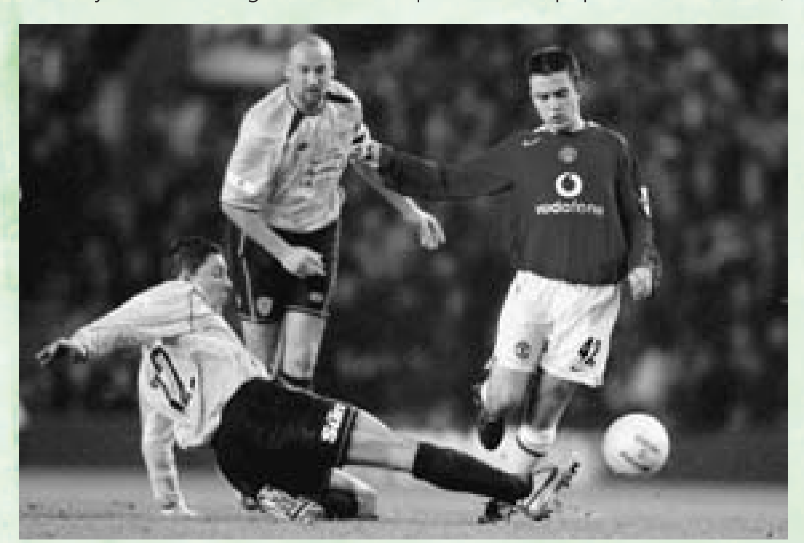
Un caso especial de marketing de personas y organizaciones se da en las industrias del deporte, arte y entretenimiento. En particular, en años recientes el marketing de los deportes ha cobrado un alto nivel de sofisticación mediante el empleo de técnicas tradicionales de bienes empacados. Ya pasaron los tiempos en que los récords de triunfo-derrota dictaban los niveles de asistencia y las fortunas financieras en este sector, por lo que muchos equipos deportivos están aplicando técnicas de marketing con una creativa combinación de publicidad, promociones, patrocinios, correo directo y otras formas de comunicación. Al desarrollar aspectos como la conciencia, imagen y lealtad, las franquicias de esta industria están en condiciones de alcanzar sus objetivos de venta de boletos sin importar el desempeño real del equipo. Los símbolos y logotipos de las marcas se han convertido en un factor financiero particularmente importante en el deporte profesional gracias a los contratos de licencia. El recuadro Informe de desarrollo de marca 1-6 describe de qué manera el Manchester United construyó un equipo de futbol fenomenal y una marca poderosa.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-6

Manchester United, la creación de una marca ganadora

Manchester United, el equipo de futbol más próspero de la Liga Inglesa (valuado en 750 millones de dólares) y una de las organizaciones deportivas más populares del mundo, tiene tradición de ganador en el campo y en el mundo de los negocios. El club se fundó en 1878 y alcanzó el pináculo del deporte con dos títulos consecutivos en la Liga Inglesa en la década de 1950. Sin embargo, lo que llevó al equipo a la fama internacional fue el trágico accidente aéreo en 1958 en el que murieron siete de sus jugadores. En 1968 el equipo renovado ganó otro título europeo. Pero no fue sino hasta la década de 1990 en que el Manchester United creció hasta alcanzar su dimensión actual como una de las franquicias más populares y lucrativas del deporte en el mundo. En 1999, año en que el conjunto ganó un "triple", es decir tres importantes títulos en el futbol europeo e inglés, el valor de sus acciones en el mercado sobrepasó los 2 000 millones de dólares.



Una marca de deportes que engendra una tremenda lealtad del cliente es el Manchester United.

El desarrollo de marcas también desempeña una función muy valiosa en las industrias del arte y el entretenimiento, que producen películas, televisión, música y libros. Estas ofertas son buenos ejemplos de bienes de experiencia: los posibles clientes no pueden determinar la calidad del producto por inspección, sino que deben valorar indicios como la gente en particular que participa en su creación, el concepto o razones en los que se basa el proyecto, y las reseñas críticas e información de boca en oído.

Piénsese en una película como un producto cuyos "ingredientes" son la trama, los actores y el director.[26] Ciertos títulos, como *Austin Powers, Batman* y *Harry Potter,* se han establecido como marcas fuertes por combinar todos estos ingredientes en una fórmula que agrada a los clientes y que permite que los estudios cinematográficos lancen secuelas (que en esencia son extensiones de marca) basadas en la popularidad inicial de la obra. Durante años, algunas de las franquicias fílmicas más valiosas han presentado personajes recurrentes o historias interminables, y muchas películas exitosas recientes han sido segundas partes o series. Su éxito se funda en que los espectadores conocen la obra y a los actores, productores, directores y otros participantes de los que pueden esperar ciertos satisfactores —una aplicación clásica de desarrollo de marca.

STAR WARS

Cuando la primera película de *Star Wars* fue lanzada el 25 de mayo de 1977, la industria de las licencias cinematográficas era incipiente. Pero para el epílogo de la serie, *Star Wars: Episodio III-La venganza de los Sith*, la comercialización del filme había generado la extraordinaria cifra de $9 000 millones de dólares en ventas minoristas, casi el triple de los éxitos taquilleros

Gran parte del éxito financiero del Manchester United se debe a la televisión. Con la llegada de la señal satelital en años recientes, fanáticos de todo el mundo pueden disfrutar la transmisión en vivo de los mejores partidos. El futbol ya era un juego global que se practicaba en todos los continentes, pero su visibilidad nunca había sido tan alta como resultado de este incremento en la cobertura de los medios. Un analista describió las recientes fortunas financieras de la firma de esta manera: "Básicamente, ha tenido verdadera suerte. El éxito en el campo ha coincidido con el éxito del futbol como puro contenido de medios". Como uno de los equipos más exitosos en la década de 1990, Manchester United recibió grandes ganancias de esta floreciente cobertura de medios.

La visibilidad del equipo, combinada con sus logros, ha ganado legiones de fanáticos extranjeros. Además de los casi 7.3 millones de seguidores ingleses, la firma estima que cuenta con 75 millones de partidarios en todo el mundo, además de que en Asia están cada vez más interesados en el equipo. A pesar de que el futbol no goza de popularidad en Estados Unidos como en otros países —el número de personas que practica este deporte se ha mantenido estable en 18 millones durante una década—, las compañías estadounidenses están cada vez más interesadas en el Manchester United. En 2001 éste firmó un contrato de licencia con Nike por 500 millones de dólares durante 13 años. Pero cuando el estadounidense Malcolm Glazer compró el equipo por 1 500 millones de dólares en 2005, se desencadenó una tormenta de protestas de los fanáticos locales. Sus lealtades se pusieron aún más a prueba ese mismo año, cuando el conjunto no pudo calificar para la Champions League y ni siquiera para las eliminatorias de la UEFA.

Fuentes: Bill Glauber, "Meet Manchester United Marketing", *Baltimore Sun,* 19 de marzo de 2001; Andy Dworkin, "Nike Scores Soccer Sponsorship", *Portland Oregonian,* 7 de noviembre de 2000; "Red Devil", *The Economist,* 21 de mayo de 2005, p. 70; y Laura Cohn, "Can Glazer Put This Ball in the Net", *Business Week,* 30 de mayo de 2005, p. 40.

de películas de todo el mundo, que sumaban $3 400 millones. No cabe duda de que *la fuerza* también estuvo con la última película de *Star Wars,* puesto que Lucas Licensing suscribió contratos con alrededor de 400 concesionarios en más de 30 países que cubrían miles de productos, con ingresos esperados de $1 500 millones de dólares adicionales. El éxito de las licencias expedidas por Star Wars transformó también la industria de los juguetes, ya que a partir de entonces se ha enfocado más en el sector cinematográfico y televisivo.[27]


Una fuerte marca del entretenimiento como *Star Wars* tiene numerosas oportunidades de suscribir contratos de licencias.

Una marca fuerte es valiosa en la industria del entretenimiento por los sentimientos fervientes que generan los nombres como resultado de experiencias pasadas placenteras. El lanzamiento de un álbum nuevo de Walter Becker y Donald Fagen quizá no tenga grandes repercusiones en el mercado, pero cuando *Two Against Nature* fue aclamada como una creación de Steely Dan (su banda original), el álbum ganó cuatro premios Grammy y alcanzó el nivel de ventas de platino.

Ubicaciones geográficas

La mayor movilidad de la gente y los negocios, y el crecimiento de la industria turística han contribuido al surgimiento del marketing de lugares. Ciudades, estados, regiones y países son promocionados activamente a través de la publicidad, el correo electrónico directo y otros instrumentos de comunicación. Estas campañas buscan crear conciencia y una imagen favorable sobre sitios geográficos para atraer visitas temporales o tráfico permanente de individuos y negocios por igual. El nombre del lugar suele predeterminar el nombre de la marca. El apartado Informe de desarrollo de marca 1-7 describe cómo se ha comercializado a sí misma la ciudad de Las Vegas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-7

Las campañas publicitarias atraen a visitantes con la idea de libertad y diversión

Las Vegas ha cultivado la reputación de ser un emocionante parque de juegos para adultos, y los promotores aprovechan esa reputación para seducir a los visitantes. Con la apertura de hoteles familiares como el MGM, Treasure Island y Excalibur a mediados de la década de 1990, Las Vegas intentó ingresar al negocio de los hoteles familiares y puso a prueba el lema publicitario general: "Es todo y cualquier cosa". Éste representaba con exactitud en lo que la ciudad se había convertido, pero otros destinos turísticos intentaron emular el mismo concepto de diferentes formas, de manera que el eslogan no diferenciaba a Las Vegas de manera especial. Después del 9/11, la oferta se enfocó en la escena en desarrollo de restaurantes y hoteles de la ciudad con el lema: "Lo que quieres, cuando lo quieres". La campaña tampoco consiguió el resultado esperado.



Las Vegas ha gozado de un marketing exitoso como destino turístico.

Antes del 9/11 en realidad se trató de un amplio ejercicio de planeación de la marca para determinar una proyección relevante y una definición singular. El resultado fue el posicionamiento del eslogan: "Libertad adulta-un lugar donde puedes hacer las cosas que no podrías o no harías en casa". En esencia, el desafío consistió en retratar la experiencia de Las Vegas como algo completamente diferente a lo que podría brindar cualquier otro lugar. El eslogan "Lo que quieres, cuando quieres", fue la primera campaña de esta nueva estrategia. El esfuerzo esta vez sí rindió frutos; de hecho, vimos una respuesta muy positiva en la conciencia del consumidor y en el análisis de percepción, y los niveles de visitantes siguen en aumento. No obstante, aunque estas campañas ayudaron a elevar la demanda, la frase aún carecía de la resonancia e impacto que estábamos buscando. Hay lo exitoso, y lo salvajemente exitoso; nosotros pretendíamos lo segundo.

Después del 9/11, de inmediato desarrollamos una campaña que consistió en una variación del posicionamiento de "Libertad adulta". La llamamos "Es tu momento", pues la investigación nos decía que la gente necesitaba un descanso, y que además requería que le dijeran que estaba bien que lo tomara. Este ejercicio se efectuó sólo por un corto tiempo después del trágico suceso, y simplemente invitaba al cliente a dedicarse algún tiempo a "usted mismo".

Ideas y causas

Hay muchas ideas y causas que se comercializan bajo una marca, en especial promovidas por organizaciones sin fines de lucro. Pueden capturarse en una frase o eslogan, e incluso estar representadas por un símbolo, como los listones del sida. Al lograr que las causas e ideas sean más visibles y concretas, el desarrollo de marca puede ofrecer mucho valor. Como el capítulo 11 lo describe, el marketing de causas depende cada vez más de prácticas sofisticadas para informar o persuadir a los consumidores de los factores que rodean tales causas. El apartado Informe de desarrollo de marca 1-8 describe las actividades del Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF, por sus siglas en inglés).

"Lo que pasa ahí, se queda ahí" [*What Happens Here, Stays Here* (WHHSH)], fue el lema de la segunda campaña que desarrollamos basada en el perfil de "Libertad adulta". No estábamos buscando sólo cambiar percepciones, sino intentando transformar el comportamiento real asociado con la experiencia vacacional. Si Las Vegas representaban la "Libertad adulta", queríamos dar a los visitantes *permiso* para que disfrutaran y se consintieran. WHHSH era implícitamente permisiva y alentadora para los clientes, ya que los desafiaba a sacarle el máximo provecho a su experiencia y poner a prueba sus límites personales.

WHHSH, a pesar de ser provocadora en su ejecución, es en realidad muy individualista —su significado deriva del espectador: para una persona en particular, poner a prueba sus límites quizá pueda significar irse a dormir a medianoche cuando suele hacerlo a las nueve—. La fórmula de la campaña es nunca contar la historia completa, sino permitir al espectador tener su propia interpretación y experiencia con base en ella.

En la "Coartada Vegas"

Desarrollamos esta campaña por dos razones fundamentales: primero, la apertura del hotel Wynn en 2005 significó una nueva era para Las Vegas y un auge de inversiones en este destino. Inversiones de miles de millones de dólares se aplicaron en el mercado para la construcción de hoteles, compras costosas, comidas de clase mundial y nuevas ofertas de entretenimiento. WHHSH fue diseñado con un objetivo: lograr que la gente se interesara en Las Vegas, pero no necesariamente para contar esta historia del *producto.*

En segundo lugar, encontramos que la conciencia del consumidor en torno a este nuevo crecimiento era limitada. Realizamos un programa de investigación para determinar la *profundidad* del conocimiento del cliente al respecto y su relación con el deseo de visitar la ciudad. Incorporamos un nuevo modelo exclusivo de investigación llamado "Vegas IQ", que no sólo proporcionaba un índice de cada mercado acerca de qué tan "inteligente" era la gente en relación con Las Vegas, sino que también mostraba si podíamos *elevar este IQ* para incrementar la propensión a viajar al destino.

"Coartada Vegas" fue diseñada para cubrir esta necesidad, pero de forma que no entrara en conflicto o afectara la campaña WHHSH que resultó tan exitosa. "Coartada" en realidad la complementaba: si lo que sucede aquí realmente se queda aquí, ¿qué le vas a decir a los demás cuando llegues a casa? También abordamos el desafío que planteaba el conocimiento del producto con un plan agresivo de relaciones públicas, e iniciamos un programa de marca multifacética de entretenimiento/ integración que insertó el producto Las Vegas en programas de televisión, películas y otros espectáculos populares.

Fuentes: Michael McCarthy, "Vegas Goes Back to Naughty Roots", *USA Today,* 11 de abril de 2005; Julie Dunn, "Vegas Hopes for Payoff with Denverites", *The Denver Post*, 16 de junio de 2005; John M. Broder, "The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch", *The New York Times*, 4 de junio de 2004; www.visitlasvegas.com.

¿Cuáles son las marcas más fuertes?

De los ejemplos antes descritos resulta claro que casi todo se puede comercializar bajo una marca. ¿Cuáles son las más fuertes, es decir, las mejor conocidas y las más respetadas? La figura 1-5 presenta una clasificación de la revista *Business Week* de las 25 marcas más valiosas del mundo en 2005 con base en la metodología de valuación de marcas de Interbrand (véase capítulo 10).

Podemos descubrir con facilidad las mejores marcas conocidas tan sólo caminando por los pasillos de un supermercado. También es fácil identificar las que poseen un sorprendente poder de permanencia y que han sido líderes en su categoría durante décadas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 1-8

Desarrollo de marca para una causa: Fondo Mundial para la Vida Silvestre

Fundado en 1961, el Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF) es actualmente la organización privada más grande del mundo dedicada a la conservación de la naturaleza: se jacta de tener más de 4.7 millones de defensores en 100 países. Su logotipo popular, que muestra a un panda, representa sus esfuerzos continuos por proteger a esta especie.

En Estados Unidos su presupuesto anual no le permite gastos de marketing cuantiosos, así que depende principalmente de las campañas de marketing directo para llevar su mensaje al público y solicitar contribuciones. Un correo reciente, por ejemplo, ofrecía a los receptores la oportunidad de ganar uno de varios viajes, incluido un safari africano y un crucero a Alaska, en una lotería.

WWF también obtiene ingresos a través de sus sociedades corporativas, en las que ofrece cuatro opciones de sociedades de negocio:

1. *Sociedad de conservación.* El principal patrocinio global proviene de corporaciones multinacionales; entre sus socios figuran Canon y Ogilvy & Mather.
2. *Benefactor corporativo.* El apoyo financiero o en especie emana de corporaciones medianas o grandes; los benefactores incluyen a INRA y Delverde.
3. *Club corporativo.* El financiamiento se nutre de negocios locales preocupados por el medio ambiente; sólo se ofrece en Hungría, Rusia, Polonia y Emiratos Árabes Unidos.
4. *Licencia para la venta de productos.* Se trata de contratos corporativos de licencia para usar las marcas registradas WWF. Groth AG produce estampillas y monedas con esa marca, mientras que IBTT BV fabrica animales de juguete que portan el logotipo del panda de WWF.

Para difundir su mensaje, la organización desarrolló un sitio Web. Éste contiene páginas de sus asociaciones nacionales e información de sus miembros, así como información actualizada sobre temas ambientales y proyectos especiales WWF. En el año 2000, la Web Marketing Association distinguió el sitio al nombrarlo como el mejor de todas las organizaciones no lucrativas en Internet. Además de su galardonado sitio Web central, WWF desarrolló otros portales específicos para cada causa, como su página de ayuda a la selva amazónica (www.worldwildlife.org/amazon) y la dedicada a su campaña de agua limpia (www.panda.org/livingwaters).

El grupo cambió su nombre al de Worldwide Fund for Nature (Fondo Mundial para la Naturaleza) en 1986, pero en Estados Unidos y Canadá se le sigue conociendo por su nombre original de World Wildlife Fund. En 2001 esta denominación y su acrónimo respectivo fueron fuente de controversia cuando la WWF demandó a la World Wrestling Federation por el uso de las mismas iniciales. El punto de mayor contienda fue la similitud entre las direcciones de los sitios Web de ambas organizaciones, porque el URL de la World Wildlife Fund era www.wwf.org y el de la World Wrestling Federation era www.wwf.com. El Tribunal Superior de Londres se pronunció en favor de la primera, con lo que otorgó los derechos exclusivos del uso de las iniciales WWF al grupo dedicado a la protección de la vida animal y le ordenó al de lucha libre renunciar a la dirección de su sitio Web.

Fuente: www.wwf.org; "World Wrestling Federation Loses Court Case over Rights to WWF Name", *Dow Jones Business News,* 10 de agosto de 2001.

Posición		Valor de marca en 2005 (miles de millones de dólares)	Valor de marca en 2004 (miles de millones de dólares)	Cambio porcentual	País de procedencia
1	Coca-Cola	67 530	67 390	0	Estados Unidos
2	Microsoft	59 940	61 370	−2	Estados Unidos
3	IBM	53 370	53 790	−1	Estados Unidos
4	GE	46 970	44 110	7	Estados Unidos
5	Intel	35 590	33 500	6	Estados Unidos
6	Nokia	26 450	24 040	10	Finlandia
7	Disney	26 440	27 110	−2	Estados Unidos
8	McDonald's	26 010	25 000	4	Estados Unidos
9	Toyota	24 840	22 670	10	Japón
10	Marlboro	21 190	22 130	−4	Estados Unidos
11	Mercedes	20 010	21 330	−6	Alemania
12	Citibank	19 970	19 970	0	Estados Unidos
13	Hewlett-Packard	18 870	20 980	−10	Estados Unidos
14	American Express	18 560	17 680	5	Estados Unidos
15	Gillette	17 530	16 720	5	Estados Unidos
16	BMW	17 130	15 890	8	Alemania
17	Cisco	16 590	15 950	4	Estados Unidos
18	Louis Vuitton	16 080	ND	ND	Francia
19	Honda	15 790	14 870	6	Japón
20	Samsung	14 960	12 550	19	Corea del Sur
21	Dell	13 230	11 500	15	Estados Unidos
22	Ford	13 160	14 480	−9	Estados Unidos
23	Pepsi	12 240	11 890	3	Estados Unidos
24	Nescafé	13 250	13 680	3	Suiza
25	Merrill Lynch	12 020	11 500	5	Estados Unidos

Fuente: Robert Berner y David Kiley, "Global Brands", *Business Week*, 1 de agosto de 2005, pp. 86-94.

FIGURA 1-5

Las 25 marcas globales más valiosas de *Business Week's*

De acuerdo con la investigación del consultor de marketing Jack Trout sobre 25 categorías populares de producto, 20 de las marcas líderes en 1923 lo siguen siendo en la actualidad; sólo cinco han perdido su posición de liderazgo (véase la figura 1-6).[28]

De manera similar, muchas marcas que fueron prominentes en el Reino Unido en 1933 también siguen siendo fuertes en la actualidad, como el pan Hovis, la margarina Stork, los Corn Flakes de Kellog's, los chocolates Cadbury, las rasuradoras Gillette, las mezcladoras Schweppes, el té Brooke Bond, la pasta de dientes Colgate y las aspiradoras Hoover. Estas marcas se han transformado y evolucionado con los años. La mayoría apenas se parece a sus formas originales.

En contrapartida, muchas marcas han perdido su liderazgo en el mercado, y en algunos casos hasta desaparecieron. Un ejemplo es Winston, que después de años de dominio en la categoría de cigarros perdió su posición de liderazgo frente a Marlboro en 1975, y hoy ocupa el segundo lugar después de esta cajetilla que le lleva una gran ventaja. Otras marcas en apariencia invencibles, como Levi-Strauss, General Motors, Montgomery Ward, Polaroid y Xerox, experimentan muchas dificultades, y su preeminencia en el mercado se ha puesto a prueba o incluso la han perdido.

A pesar de que algunos de los fracasos referidos se relacionan con factores que rebasan el control de la empresa, como los avances tecnológicos o los cambios en las preferencias del consumidor, en otros casos la responsabilidad quizá podría recaer en las acciones o inactividad de los mercadólogos que manejan las marcas, pues algunos no toman en cuenta las condiciones cambiantes del mercado y continúan operando con una actitud de "los negocios como siempre" o, lo que es peor, quizá reconozcan que los cambios son necesarios pero reaccionan de manera inadecuada o inoportuna. El apartado de La ciencia del desarrollo de marca 1-3 ofrece algunas perspectivas académicas acerca de los factores que afectan el liderazgo en el mercado.

Categorías de producto		Marcas líderes en 1923		Marcas líderes en la actualidad	
1	Tocino	1	Swift	1	Swift
2	Baterías	2	Eveready	2	Duracell
3	Cereal para desayuno	3	Kellogg's Corn Flakes	3	Cheerios
4	Cámaras	4	Kodak	4	Kodak
5	Fruta enlatada	5	Del Monte	5	Del Monte
6	Leche enlatada	6	Carnation	6	Carnation
7	Goma de mascar	7	Wrigley's	7	Wrigley's
8	Chocolate	8	Hershey's	8	Hershey's
9	Galletas	9	Nabisco	9	Nabisco
10	Harina	10	Gold Medal	10	Gold Medal
11	Dulces de menta	11	Life Savers	11	Life Savers
12	Pintura	12	Sherwin-Williams	12	Sherwin-Williams
13	Papel	13	Hammermill	13	Hammermill
14	Tabaco para pipa	14	Prince Albert	14	Prince Albert
15	Rastrillos	15	Gillette	15	Gillette
16	Máquinas de coser	16	Singer	16	Singer
17	Camisetas	17	Manhattan	17	Arrow
18	Jabón	18	Ivory	18	Dove
19	Refrescos	19	Coca-Cola	19	Coca-Cola
20	Sopa	20	Campbell's	20	Campbell's
21	Manteca vegetal	21	Crisco	21	Crisco
22	Té	22	Lipton	22	Lipton
23	Llantas	23	Goodyear	23	Goodyear
24	Jabón de tocador	24	Palmolive	24	Dial
25	Pasta de dientes	25	Colgate	25	Colgate

Fuente: Investigación propiedad de Jack Trout basada en datos de participación de la industria, como lo resume en su obra "Branding Can't Exist without Positioning", *Advertising Age*, 14 de marzo de 2005, p. 28. Reimpreso con autorización de *Brand Leaders: Then and Now,* Copyright Crain Communications Inc.

FIGURA 1-6

Líderes de marca: entonces y ahora

La conclusión es que cualquier marca, sin importar qué tan fuerte sea en un momento dado, es vulnerable a una deficiente administración. La siguiente sección analiza por qué es tan difícil administrar las marcas en el entorno actual. La figura 1-9 muestra un análisis de las marcas de rápido crecimiento realizado por la consultora Vivaldi Partners. El apartado Enfoque de marca 1.0 al final del capítulo describe algunos orígenes históricos de la administración y desarrollo de marcas.

Retos y oportunidades en el desarrollo de marcas

A pesar de que las marcas pueden ser tan importantes como siempre para los clientes, en realidad *su administración puede ser hoy más difícil que nunca*. Revisemos algunos desarrollos recientes que han complicado en grado muy alto las prácticas de marketing y que suponen desafíos para los gerentes de marca (véase figura 1-10).[29]

Clientes conocedores

Los consumidores y los negocios han adquirido cada vez más experiencia en el marketing: saben mejor cómo funciona y son más demandantes. A su vez, un mercado de medios bien desarrollado pone cada vez más atención en las acciones y motivaciones relacionadas con el marketing de las compañías. Existe además información y apoyo a los compradores en guías del consumidor (*Consumer Reports*), sitios Web (Epinions.com), bitácoras electrónicas influyentes, etc. La consultora Brand Keys realiza encuestas anuales y ha encontrado que las expectativas del consumidor respecto de qué desea de las marcas son en promedio 13 por ciento más altas de lo que pensaba que éstas le ofrecerían, y la brecha entre ambos sigue creciendo.[30]



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 1-3

Comprender el liderazgo de mercado

El grado de permanencia natural del liderazgo de mercado es fuente de grandes debates. Un estudio de Peter Golder, profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Nueva York, indica que las marcas líderes tienen más probabilidad de *perder* que de conservar con el tiempo su posición de liderazgo. Golder evaluó más de 650 productos en 100 categorías y comparó a los líderes de categoría de 1923 con los de 1997 (véase figura 1-7). Su estudio encontró que en 74 años sólo 23 de las principales marcas en las 100 categorías permanecieron como líderes de mercado, y 28 por ciento de ellas había fracasado. El segmento de ropa y moda registró el mayor porcentaje de quebrantos (67 por ciento) y no hubo en éste ninguna marca que permaneciera como líder en 1997. Marcas prominentes en la categoría de alimentos y bebidas tuvieron mejor suerte, pues 39 por ciento de ellas mantuvo el liderazgo, contra 21 por ciento que lo perdió.

Un líder de 1923 que no conservó su preeminencia es el fabricante de máquinas de escribir Underwood. Su principal error fue la falta de innovación. En lugar de invertir en investigación y desarrollo, siguió una estrategia de explotación que buscaba el margen más alto posible para sus productos. En 1950 varios competidores ya habían invertido en tecnología de cómputo mientras que Underwood sólo adquirió una pequeña empresa de cómputo en 1952. Los desarrollos posteriores en el mercado dañaron aún más su posición. Entre 1956 y 1961 los competidores extranjeros que manejaban precios más bajos se apoderaron de más del doble del mercado de máquinas de escribir. A principios de la década de 1960 las ventas de máquinas eléctricas, que Underwood no fabricaba, sobrepasaron las de las máquinas manuales. Olivetti adquirió Underwood a mediados de ese decenio, y el nombre de la marca quedó eliminado en la década de 1980.

Golder utiliza el ejemplo de Wrigley, que domina el mercado de las gomas de mascar desde hace nueve décadas, para ilustrar el caso de un líder de largo plazo. De acuerdo con este especialista, el éxito de Wrigley se basa en tres factores: "Conservar y construir marcas fuertes, enfocarse en un solo producto y mantenerse en una categoría que no ha cambiado mucho". La empresa comercializa de manera consistente su marca con un patrocinio y publicidad de alto perfil. También utiliza subsidiarias para extenderse a nuevas categorías de producto, como chicles sin azúcar y chicles bomba, a fin de no diluir la marca. El enfoque único en la goma de mascar le permite a la compañía alcanzar los máximos resultados en lo que se considera una categoría madura. Durante la década de 1990 las ventas de productos Wrigley crecieron anualmente casi 10 por ciento. En última instancia, el mercado de las gomas de mascar es históricamente estable y sencillo. Sin embargo, la firma realiza inversiones considerables en la mejora del producto y su empaque para conservar su ventaja.

Golder y su coautor, Gerard Tellis, argumentan que la dedicación a la marca es vital para conservar su preeminencia, y se deben dilucidar cinco factores para un liderazgo de mercado duradero (véase figura 1-8). Ambos autores comentan al respecto:

> Las causas reales del liderazgo de mercado duradero son la visión y la voluntad. Los líderes de mercado duradero tienen una visión revolucionaria e inspiradora del mercado masivo, y exhiben una voluntad indomable para hacerla realidad. Persisten en la adversidad, innovan sin descanso, comprometen sus recursos financieros y aprovechan sus activos para materializar su visión.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Categoría	Líderes de 1923	Líderes de 1997
Limpiadores	Old Dutch	Comet Soft Scrub Ajax
Goma de mascar	Wrigley Adams	Wrigley's Bubble Yum Bubblicious
Motocicletas	Indian Harley-Davidson	Harley-Davidson Honda Kawasaki
Dulces de menta de 5 centavos	Life Savers	Breath-Savers Tic Tac Certs
Crema de maní	Beech-Nut Heinz	Jif Skippy Peter Pan
Hojas de afeitar	Gillette Gem Ever ready	Gillette Bic Schick
Refrescos	Coca-Cola Cliquot Club Bevo	Coca-Cola Pepsi Dr. Pepper/Cadbury
Café	Arbuckle's Yuban White House Hotel Astor	Folger's Maxwell House Hills Bros.
Jabón de lavandería	Fels Naptha Octagon Kirkman	Tide Cheer Wisk
Cigarros	Camel Fatima Pall Mall	Marlboro Winston Newport
Zapatos	Douglas Walkover	Nike Reebok
Dulces	Huyler's Loft Page & Shaw	Hershey M&M/Mars Nestlé
Mermeladas	Heinz	Smucker's Welch's Kraft

Fuente: Autorizado por Journal of Marketing Research/ American Marketing Association.

FIGURA 1-7

Las marcas entonces y ahora

Tellis y Golder identifican los siguientes cinco factores como claves para el liderazgo duradero de una marca.

Visión del mercado masivo
Las compañías con una percepción aguda de los gustos del mercado masivo tienen más probabilidades de construir una base de clientes amplia y perdurable. A pesar de que Pampers no fue líder de mercado en la categoría de pañales desechables durante sus primeros años, realizó inversiones cuantiosas en investigación y desarrollo con el fin de diseñar un producto económico y efectivo. Los pañales Pampers se convirtieron con rapidez en líderes del mercado.

Persistencia directiva
La tecnología de "vanguardia" que puede impulsar el liderazgo de mercado suele exigir que la compañía comprometa sus recursos durante largos periodos. Por ejemplo, JVC pasó 21 años investigando la grabadora de video VHS antes de lanzarla en 1976 para convertirse en líder de mercado.

Compromiso financiero
El costo de conservar el liderazgo es alto debido a las demandas de investigación, desarrollo y marketing que esto implica. Las compañías que ambicionan la rentabilidad de corto plazo en lugar de la de largo plazo, como Rheingold Brewery lo hizo cuando redujo el apoyo a su cerveza ligera Gablinger's un año después de introducirla en el mercado en 1967, es poco probable que disfruten de un liderazgo duradero.

Innovación sin descanso
Debido a los cambios en los gustos del consumidor y a la competencia de otras empresas, las compañías que desean conservar posiciones de liderazgo deben innovar de manera continua. Gillette, tanto líder de largo plazo como innovador histórico, tiene en general 20 productos de rasurado listos para recurrir a ellos en cualquier momento.

Apalancamiento de activos
Las compañías se pueden convertir en líderes en algunas categorías si conservan su posición de liderazgo en otra categoría relacionada. Por ejemplo, Coca-Cola aprovechó su éxito y experiencia con la Coca-Cola y la Coca de dieta (su apéndice) para introducir Diet Coke en 1982. A un año de su lanzamiento, Diet Coke se convirtió en líder de mercado.

Fuente: Gerard J. Tellis y Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *MIT Sloan Management Review,* 1 de enero de 1996. Uso autorizado por el editor. Copyright © 2007 por el Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

FIGURA 1-8

Factores que determinan el liderazgo duradero

Fuentes: Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability", *Journal of Marketing Research* (mayo de 2000): 156-172; Peter N. Golder y Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion and Turning Points in the Product Life Cycle", Marketing Science 23, núm. 2 (primavera de 2004): 207-218; Laurie Freeman, "Study: Leading Brands Aren't Always Enduring", *Advertising Age*, 28 de febrero de 2000; Gerard J. Tellis y Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *MIT Sloan Management Review*, 1 de enero de 1996.

FIGURA 1-9

Estudio de Vivaldi Partners: Crecimiento de marcas de siguiente generación

		Actual (en miles de millones de dólares)	Cambio porcentual en cuatro años
1	Apple	5.3	38
2	BlackBerry	1.2	36
3	Google	8.7	36
4	Amazon.com	2.7	35
5	Yahoo!	6.8	34
6	eBay	7.4	31
7	Red Bull	1.7	31
8	Starbucks	3.0	25
9	Pixar	2.9	24
10	Coach	3.9	23
11	Whole Foods	0.7	22
12	EA Sports/Games	6.9	22
13	MTV	7.0	22
14	Samsung	14.3	18
15	Victoria's Secret	6.8	17
16	Nike	7.1	16
17	Toyota	25.8	15
18	Formula One	3.2	14
19	ESPN	9.3	14
20	Harley-Davidson	7.6	12

Fuentes: "Next Generation Growth Brands", Vivaldi Partners, junio de 2005; Kurt Badenhausen y Maya Roney, "Next Generations", *Forbes*, 20 de junio de 2005, pp. 121-122.

En este mundo de marketing posmoderno, muchos piensan que es más difícil convencer a los clientes mediante comunicaciones tradicionales de lo que solía ser. Un comentarista plantea esta situación así:

> Los dólares que se gastaron en publicidad en la década de 1950 y 1960 siguen rindiendo frutos. La publicidad del Hombre Marlboro realizada hace 30 años sigue surtiendo efecto en todo el mundo. Era tan barato obtener una porción grande de presencia publicitaria en la década de 1950, que sería imposible reproducir esa situación ahora. Antes la audiencia era más receptiva en el mercado, y ahora lo que abunda es una actitud "de lo he visto todo y estoy harto de todo". Hoy es más probable que la gente no crea en lo que ve en la televisión o no le preste atención. Cuanto más se suba el volumen, más gente se resistirá, y se volverá cada vez más difícil implantar en la mente de las personas que las cosas son deseables.[31]

FIGURA 1-10

Desafíos para los constructores de marcas

Clientes conocedores
Familias y portafolios de marca más complejos
Mercados maduros
Competencia creciente y cada vez más sofisticada
Dificultad de diferenciación
Disminución en la lealtad de marca en muchas categorías
Crecimiento de las marcas privadas
Mayor poder de comercio
Fragmentación de la cobertura de medios
Erosión de la efectividad tradicional de los medios
Surgimiento de nuevas opciones de comunicación
Aumento de los gastos promocionales
Disminución en los gastos publicitarios
Mayor costo de introducción y mantenimiento del producto
Orientación al desempeño de corto plazo
Mayor rotación de personal

Otros mercadólogos creen que ha cambiado lo que los consumidores desean de los productos, servicios y marcas. Por ejemplo, Kevin Roberts, de Saatchi and Saatchi, afirma que las compañías deben trascender las marcas comerciales para crear "marcas de confianza" —es decir, un nombre o símbolo que las vincule emocionalmente con los deseos y aspiraciones de sus clientes— y, por último, "marcas de amor". Argumenta que no basta con que una marca sea sólo respetada.

> Hoy casi todo puede verse en relación con un eje amor-respeto. Uno puede trazar cualquier relación, con una persona o con una marca, dependiendo de si está basada en el amor o en el respeto. Antes, una calificación alta en el respeto solía ganar, pero en estos días domina una calificación alta en el amor. Si no amo lo que me estás ofreciendo, ni siquiera me interesará.[32]

Como creyente apasionado de este concepto, Roberts refuerza el punto de vista de que las marcas de confianza en realidad le pertenecen a la gente que ofrece amor a la marca y, por tanto, la conexión emocional es crucial.[33]

Proliferación de marcas

Otro cambio importante en el entorno del desarrollo de marcas es la proliferación de nuevas marcas y productos, en parte impulsada por el aumento de las extensiones en línea y marca. Como resultado, ahora un nombre puede identificarse con varios productos de distintos grados de similitud. En años recientes, los mercadólogos de marcas como Coke, Nivea, Dove y Virgin han agregado una multitud de nuevos productos a la sombra de sus marcas generales. Es decir, hay pocas marcas alrededor de productos individuales (o "monomarcas"), lo cual complica las decisiones que los mercadólogos deben tomar.

Fragmentación de medios

Otro cambio importante en el entorno de marketing es la erosión o fragmentación de los medios publicitarios tradicionales y el surgimiento de medios interactivos, de la promoción y de otras alternativas de comunicación. Los mercadólogos se han desilusionado de los medios publicitarios tradicionales, en especial de las cadenas de televisión, por diversas razones, entre ellas las siguientes:[34]

- *Costo*. El precio de anunciarse en una cadena de televisión se ha elevado de manera importante en muchos países. Desde mediados de la década de 1970 el costo de la publicidad televisiva en Estados Unidos supera por mucho las tasas inflacionarias, pero sin los incrementos adicionales en el tamaño de la audiencia.
- *Aglomeración*. Las cadenas de televisión están atestadas de cortes comerciales, puesto que los anunciantes cada vez eligen promoverse con spots de 10 o 15 segundos en lugar de los tradicionales de 30 o 60 segundos.
- *Fragmentación*. El crecimiento de estaciones independientes y canales de cable ha provocado una gran erosión del porcentaje de personas que ve una misma estación durante un periodo determinado (de 91 por ciento en 1975, a 50 por ciento para 2005).
- *Tecnología*. El incremento en el uso del control remoto, la videograbadora y videograbadoras personales como TiVo —y el consiguiente cambio de canales para evitar ver la publicidad (*zapping*), el pastoreo (*grazing*) o visualización de varios programas a la vez, y la navegación por los canales—, ha reducido aún más la efectividad de la publicidad por televisión.

Por éstas y otras razones, el porcentaje del presupuesto de comunicación dedicado a la publicidad se ha reducido con el paso de los años. En su lugar, los mercadólogos están gastando más en sistemas no tradicionales de difusión y en nuevas formas de comunicación en desarrollo, como medios electrónicos interactivos, deportes y patrocinio de eventos, publicidad en tienda, minivallas publicitarias en vehículos en tránsito, parquímetros y otros lugares, así como colocación de productos en películas.

McDonald's

En 2004, McDonald's dedicó una tercera parte de su presupuesto de marketing a la televisión, en comparación con los dos tercios erogados cinco años antes. En lugar de anuncios de 30 segundos, gastó en diversas actividades de marketing, como en la red de videos que se transmite en la tienda minorista de zapatos deportivos Foot Locker's; en programación deportiva de circuito cerrado que se exhibe en los bares hispanos, y en anuncios en *Upscale*, una revista adaptada a la medida y distribuida en las peluquerías para personas de color. Para llegar a las madres, McDonald's se anuncia en revistas femeninas como *O: The Oprah Magazine* y *Marie Claire,* al igual que en sitios Web como Yahoo! e iVillage.[35]

Incremento de la competencia

Una razón por la cual los mercadólogos se ven obligados a recurrir tanto a los incentivos financieros como a los descuentos es que el mercado es cada más competitivo. Factores tanto del lado de la demanda como de la oferta han contribuido a incrementar la intensidad competitiva. En el campo de la demanda, ha disminuido el consumo de muchos productos y servicios porque éstos alcanzaron su etapa de madurez, o incluso de declive, en el ciclo de vida de la mercancía. Como resultado, los mercadólogos pueden lograr un crecimiento en las ventas de marcas sólo si les arrebatan participación de mercado a otras compañías. En el ámbito de la oferta, han surgido nuevos competidores debido a factores como los siguientes:

- *Globalización*. A pesar de que las empresas acogen este fenómeno como un medio para abrir nuevos mercados y fuentes potenciales de ingresos, la globalización incrementa el número de competidores en los mercados existentes y amenaza la fuente actual de ingresos.
- *Manejo de precios bajos*. La penetración en el mercado de productos genéricos, marcas privadas y "clones" imitadores de los productos líderes ha aumentado a nivel mundial. Los minoristas han ganado poder y con frecuencia dictan lo que sucede dentro de la tienda. Su principal arma de marketing es el precio, e introducen e impulsan sus propias marcas a la vez que demandan una mayor compensación en las promociones comerciales a cambio de tener sus productos en existencia y exhibir las marcas nacionales.
- *Extensiones de marca*. Hemos observado que muchas compañías aprovechan sus marcas existentes y lanzan productos que llevan el mismo nombre en nuevas categorías. Muchas de estas marcas suponen una oposición tremenda para los líderes de mercado.
- *Desregulación*. Ciertas industrias como telecomunicaciones, servicios financieros, servicios médicos y transporte se han liberalizado, lo que genera una mayor competencia proveniente de fuera de las fronteras que tradicionalmente definían el producto-mercado.

Aumento de los costos

Al mismo tiempo que la competencia se intensifica, el costo de introducir un nuevo producto o respaldar otro existente está aumentando con rapidez, lo cual dificulta igualar los niveles de inversión y apoyo que las marcas podían recibir en años pasados. Se estima que en el año 2000 se introdujeron 30 000 nuevos productos de consumo a Estados Unidos, con una tasa de fracaso estimada en 93 por ciento. Dados los millones de dólares gastados en el desarrollo y marketing de un nuevo producto, un grupo de analistas estimó que el costo total supera en términos conservadores los 20 000 millones de dólares.[36]

Mayor responsabilidad

Los mercadólogos suelen considerarse responsables del cumplimiento de los ambiciosos logros de utilidades de corto plazo debido a las presiones financieras del mercado y a los imperativos de la alta dirección. Los analistas de inversiones valoran los estados de resultados fuertes y consistentes como una señal de la salud financiera de largo plazo de una empresa. Como resultado, los gerentes de marketing se pueden encontrar en el dilema de tener que tomar decisiones con beneficios de corto plazo pero con costos de largo plazo

(como recortar los gastos publicitarios). Además, muchos directivos han experimentado una rápida rotación de puestos y ascensos laborales, y quizá no consideren conservar sus cargos actuales por mucho tiempo. Un estudio reveló en este sentido que el cargo promedio de un gerente de marketing es de sólo 23 meses, lo cual sugiere que éstos tienen muy poco tiempo para causar impactos.[37] Estas presiones organizacionales fomentan soluciones rápidas con consecuencias de largo plazo tal vez adversas.

El concepto de valor capital de marca

Hoy los mercadólogos enfrentan múltiples desafíos competitivos, y algunos críticos perciben la respuesta de muchos como ineficaz o, lo que es peor, como agravante del problema. En el resto de este libro presentaremos teorías, modelos y esquemas que reflejan y se ajustan a los nuevos desafíos de marketing con el fin de ofrecer lineamientos administrativos útiles y que sugieran direcciones prometedoras para la teoría y la investigación futuras. Presentaremos un "denominador común" o un marco conceptual unificado basado en el concepto de valor de marca como herramienta para interpretar los efectos potenciales de las diferentes estrategias de marca.

Uno de los conceptos más populares y con mayor importancia potencial que surgió en la década de 1980 fue el de ***valor capital de marca***. No obstante, éste supuso buenas y malas noticias para los mercadólogos. Buenas noticias, porque la herramienta de valor de marca eleva la importancia de esta última en la estrategia de marketing y se enfoca en el interés directivo y la actividad investigadora. Mala, porque la definición del concepto es confusa y se ha aplicado de indistintas formas a muy variados propósitos. No hay, en síntesis, un punto de vista común acerca de cómo conceptualizar y medir el valor capital de marca.

Fundamentalmente, el desarrollo de marca consiste en dotar a los productos y servicios del poder del valor capital de marca. A pesar de los diferentes puntos de vista, la mayoría de los observadores acepta que el valor capital de marca consiste en los efectos de marketing que se le atribuyen tan sólo a una marca. Es decir, el valor capital de marca explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados que si éstos no contaran con ella. Ésta es la perspectiva que adoptamos en este texto. Como ejemplo determinante del poder de transformación del desarrollo de marcas, considere el siguiente caso.

SUBASTAS DE CHRISTIE'S

Una subasta de mayo de 2000 de la firma Christie's muestra cuán profundo puede ser el cambio que provoca una marca en la opinión de la gente, y en los precios que está dispuesta a



Christie's capitaliza el poder del desarrollo de marcas para conducir las subastas.

pagar por ciertos productos. Las zapatillas que la actriz Judy Garland utilizó en *El Mago de Oz*, cuya fabricación costó tan sólo 12.50 dólares en 1938, se vendieron por más de ¡800 000 dólares! El traje de *Supermán* del actor Christopher Reeve alcanzó un precio de más de 30 000 dólares; el sombrero del capitán de la *Isla de Gilligan* se cotizó en más de 8 000, mientras que las pijamas de Penny Marshall, protagonista de la comedia televisiva *Laverne & Shirley,* se vendieron en 1 500. En una subasta anterior, el vestido que Marilyn Monroe portaba cuando cantó "Happy Birthday" al presidente John F. Kennedy el 19 de mayo de 1962 fue comprado en la asombrosa cantidad de 1 150 000 dólares. Sin las asociaciones de tales celebridades, es muy probable que cualquiera de estos artículos no costaría más que unos cuantos cientos de dólares en un mercado de segunda mano.

El desarrollo de marcas consiste en crear diferencias. La mayoría de los observadores de las prácticas de marketing coincide en los siguientes principios básicos del desarrollo y el valor de marca:

- Las diferencias en los resultados surgen del "valor agregado" que se le concede a un producto como fruto de la pasada actividad de marketing para la marca.
- Este valor se puede crear de diferentes formas.
- El valor capital de marca ofrece un denominador común para interpretar las estrategias de marketing y asignarle su valor a ésta.
- Existen muchas formas en que el valor de una marca se puede manifestar o explotar en beneficio de la empresa (en términos de mayores ingresos o costos menores, o ambos).

En esencia, el concepto de valor capital de marca refuerza la percepción de qué tan importante es ésta en las estrategias de marketing. Se basa claramente en muchos de los principios que identificamos antes en el tema de la administración de marcas. Dicho concepto también puede proporcionar novedosas perspectivas útiles, en virtud de que adapta las teorías actuales y los adelantos en la investigación para hacer frente a los nuevos desafíos en la administración de marcas a partir de un entorno de marketing cambiante.

Los capítulos 2 y 3 de la parte II del libro ofrecen un panorama general de este tema y una guía para el resto del libro. Lo que resta del volumen aborda con mayor profundidad cómo construir el valor capital de marca (los capítulos 4 a 7 de la parte III), su medición (capítulos 8 a 10 de la parte IV) y administración (capítulos 11 a 14 de la parte V). En la parte VI del capítulo 15 se ofrecen algunas aplicaciones y perspectivas adicionales.

Asimismo, en lo que resta de este capítulo se expone una visión general de los procesos de administración estratégica de marca que ayudará a unificar todos estos conceptos.

Procesos de administración estratégica de marca

La ***administración estratégica de marca*** implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de la marca. En este texto definimos el ***proceso de administración estratégica de marca*** a través de cuatro pasos principales (véase figura 1-11):

1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca.
2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca.
3. Medición e interpretación del desempeño de la marca.
4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca.

A continuación explicaremos brevemente cada uno de estos cuatro pasos.[38]

Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca

El proceso de administración estratégica de marca comienza con una clara comprensión de qué es lo que ésta representa y cómo se debe posicionar respecto de los competidores. El posicionamiento de una marca se puede definir como el "acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo" para que los beneficios potenciales de la empresa se maximicen. El posicio-

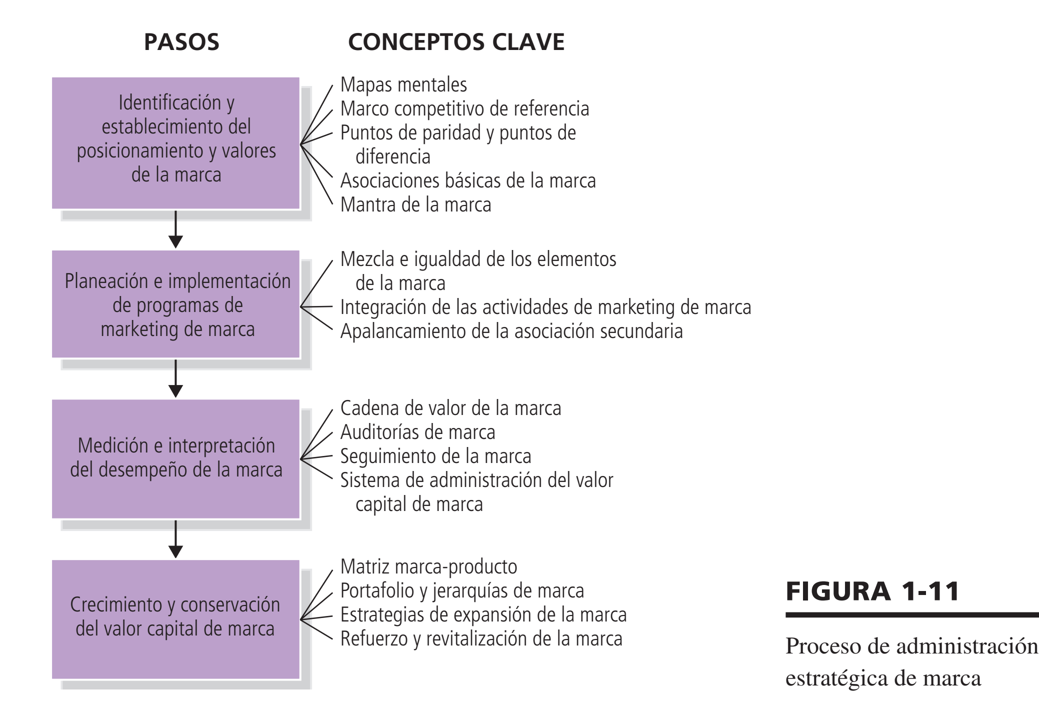


FIGURA 1-11

Proceso de administración estratégica de marca

namiento competitivo de la marca consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores. En esencia, éste los convence de las ventajas o ***puntos de diferencia*** que la marca tiene sobre sus competidores, mientras que atenúa las inquietudes acerca de cualquier desventaja posible (mediante ***los puntos de paridad***).

El posicionamiento también suele especificar asociaciones adecuadas con la marca básica y el mantra de la marca. Un ***mapa mental*** es una representación visual de los diferentes tipos de asociaciones vinculadas con la marca que se forman en la mente de los consumidores. Las ***asociaciones básicas de la marca*** son aquel subconjunto de referentes (atributos y beneficios) que mejor la caracterizan. Para enfocarse más en lo que una marca representa, también es útil definir qué es un ***mantra de la marca***, también conocido como *esencia* o *promesa básica de la marca*. El mantra de una marca es una expresión corta de tres o cinco palabras de los aspectos más importantes de ésta y sus asociaciones básicas, el "ADN de la marca" que perdura y sus aspectos más importantes para el consumidor y la compañía. Las asociaciones básicas de la marca, los puntos de paridad, los puntos de diferencia y el mantra de la marca son una articulación de su corazón y su alma.

Planeación e implementación de los programas de marketing de marca

Como se describe en el capítulo 2, construir el valor de una marca requiere la creación de una marca de la que estén concientes los consumidores y con la que tengan asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. En general, este proceso de construir conocimiento dependerá de tres factores:

1. Las opciones iniciales de los elementos de la marca o identidades que la integren y cómo se mezclan y ajustan.
2. Las actividades y el programa de apoyo de marketing, así como la forma en que la marca se integra a ellos.
3. Otras asociaciones que se transfieren indirectamente o que la marca aprovecha como resultado de su vinculación con alguna otra entidad (compañía, país de origen, canal de distribución, u otra marca).

Algunas consideraciones importantes para cada uno de estos factores son las siguientes.

Elección de los elementos de la marca. Los elementos más comunes de una marca son el nombre, URLs, logotipos, símbolos, personajes, empaque y eslóganes. Varias opciones y criterios son relevantes para elegirlos y mejorar la conciencia de marca o facilitar la formación de asociaciones fuertes, favorables y únicas. La mejor prueba de la contribución de cualquiera de esos elementos a la construcción de la marca es lo que los consumidores pensarían del producto o servicio si supieran sólo su nombre, su logotipo u otro componente relacionado. Debido a que cada elemento tiene ventajas diferentes, los gerentes de marketing suelen usar un subconjunto de todos los componentes posibles de marca o incluso todos ellos. El capítulo 4 examina a detalle los medios a través de los cuales la elección y diseño de tales elementos puede ayudar a construir el valor capital de marca.

Integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing. A pesar de que la elección prudente de los elementos de la marca puede ayudar en cierto sentido a construir su valor, la contribución más importante proviene de las actividades de marketing relacionadas con ella. Éstas pueden crear asociaciones de marca únicas, fuertes y favorables de varias formas. Este texto enfatiza sólo algunas consideraciones particularmente importantes del programa de marketing para construir el valor de marca. El capítulo 5 aborda los nuevos desarrollos en el diseño de programas de marketing, así como cuestiones en la estrategia de producto, estrategia de fijación de precios y estrategia de canales. El capítulo 6 se enfoca en la estrategia de comunicación.

Apalancamiento de las asociaciones secundarias. La tercera y última forma de construir el valor de marca es aprovechar las asociaciones secundarias. Las asociaciones de marca pueden estar vinculadas a otras entidades que tengan sus propias asociaciones, con lo que crean asociaciones secundarias. Por ejemplo, la marca puede estar vinculada a ciertos factores de origen, como la compañía (mediante estrategias de creación de marca), países u otras regiones geográficas (a través de la identificación del origen del producto) y canales de distribución (a través de la estrategia de canal), así como a otras marcas (mediante ingredientes o desarrollo de marcas conjuntas), personajes (a través de licencias o permisos), voceros (mediante representaciones o respaldos) y eventos culturales o deportivos (patrocinio), o provenir de terceras partes (mediante premios o críticas).

Debido a que la marca se identifica con otra entidad —aunque ésta quizá no esté directamente relacionada con el desempeño del producto o servicio—, es probable que los consumidores *infieran* que tiene asociaciones con ella y, por tanto, produzcan asociaciones indirectas o secundarias para la marca. En esencia, el mercadólogo está tomando prestadas o aprovechando otras asociaciones con el fin de crear algunas referencias propias de la marca y ayudar así a construir su valor capital. El capítulo 7 describe los medios con que se cuenta para aprovechar el valor capital de marca.

Medición e interpretación del desempeño de la marca

La tarea de determinar o evaluar el posicionamiento de la marca suele beneficiarse de la auditoría. Una ***auditoría de marca*** es el examen integral de una marca para valorar su salud, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar ese valor. Esta auditoría requiere comprender las fuentes de valor capital de marca desde la perspectiva de la empresa y el consumidor. El capítulo 3 describe los principios conceptuales del posicionamiento competitivo de la marca y ofrece directrices detalladas de cómo desarrollar estrategias de posicionamiento.

Una vez que los mercadólogos determinan tales estrategias, están listos para implementar un programa de marketing real para crear, fortalecer o conservar las asociaciones de marca. Para comprender los efectos de estos programas, los mercadólogos deben medir e interpretar el desempeño de la marca mediante una investigación de marketing. Una herramienta útil para esta tarea es la ***cadena de valor de la marca***, la cual es un medio para dar seguimiento al proceso de creación de valor con el fin de entender mejor el impacto financiero de los gastos e inversiones en el marketing de marca. El capítulo 8 describe esta herramienta de planeación y los capítulos 9 y 10 exponen varias medidas para implementarla.

Para administrar sus marcas de manera rentable, los directivos deben diseñar e implementar un sistema de medición de su valor en forma satisfactoria. Un ***sistema de medición del valor de marca*** es un conjunto de procedimientos de investigación concebidos para proporcionar información oportuna, exacta y procesable a los mercadólogos con el fin de que puedan tomar las mejores decisiones tácticas posibles en el corto plazo y las mejores decisiones estratégicas en el largo plazo. Como se describió en el capítulo 8, tal sistema implica dos pasos fundamentales: el ***seguimiento de la marca*** y la aplicación del ***sistema de administración de valor de marca***.

Crecimiento y conservación del valor capital de marca

Conservar y ampliar el valor capital de una marca puede suponer un enorme reto. Las actividades de administración del valor capital de marca tienen una perspectiva más amplia y diversa de este valor, ya que entienden cómo las estrategias de desarrollo de marca deben reflejar las inquietudes corporativas y ajustarse, si fuera necesario, a través del tiempo o de las diferentes fronteras geográficas o segmentos de mercado. La administración del valor capital de marca puede significar así administrar marcas en el contexto de otras marcas, sobre múltiples categorías, con el paso del tiempo o a través de múltiples segmentos de mercado.

Definición de la estrategia de desarrollo de la marca. La estrategia de desarrollo de marca de una empresa ofrece los lineamientos generales acerca de qué elementos de la marca aplicar en todos sus productos. Las dos principales herramientas para definir esta estrategia corporativa son: la matriz marca-producto y la jerarquía de marcas. La ***matriz marca-producto*** es una representación gráfica de todas las marcas y productos que vende la firma. La ***jerarquía de marcas*** representa el número y naturaleza de los componentes comunes y distintivos de una marca a través de los productos de la empresa. La captación de las relaciones potenciales de desarrollo de marca entre los diferentes productos que ésta vende, representa de manera gráfica su estrategia de desarrollo de marca. El ***portafolio de marca***, a su vez, es el conjunto de todas las marcas y líneas de marca que una compañía pone a la venta a los compradores de una categoría particular. El capítulo 11 analiza aspectos relacionados con las estrategias de desarrollo de marca y los conceptos de matriz marca-producto, jerarquía de marca y portafolio de marcas. El capítulo 12 se concentra en el tema de las extensiones de marca, en las cuales una marca ya existente se utiliza para lanzar un producto en una categoría existente.

Administración del valor capital de marca con el paso del tiempo. Una administración eficaz de marca requiere decisiones de marketing con visión de largo plazo. Como los consumidores responden a la actividad del marketing dependiendo de lo que saben y recuerdan de una marca, la mezcla de acciones de corto plazo, como el cambio del conocimiento de la marca, *necesariamente* incrementa o disminuye el éxito de acciones futuras. Una perspectiva de largo plazo en la administración de marcas reconoce que cualquier variación en el programa de marketing de apoyo a una marca puede, mediante el cambio en el conocimiento del consumidor, afectar el éxito de programas futuros. Una visión de largo plazo también genera estrategias proactivas diseñadas para conservar y mejorar el valor capital de marca basadas en el cliente con el paso del tiempo, de cara a los cambios externos en el entorno del marketing y a los cambios internos en las metas y programas de marketing de la empresa. El capítulo 13 delinea aspectos relacionados con la administración del valor capital de marca a través del tiempo.

Administración del valor capital de marca a través de las fronteras geográficas, culturas y segmentos de mercado. Otra consideración importante cuando se administra el valor capital de una marca es reconocer y tomar en cuenta los diferentes tipos de consumidores existentes tanto para el desarrollo de programas de marketing como para el desarrollo de marca. Los factores internacionales y las estrategias globales de desarrollo de marcas son muy importantes en estas decisiones. Cuando se expande una marca en el extranjero, los directores deben construir valor con base en el conocimiento específico de la experiencia y los comportamientos en esos segmentos de mercado. El capítulo 14 examina cómo ampliar el valor capital de marca a través de los segmentos de mercado.

Repaso

El presente capítulo comenzó con la definición de marca como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o alguna combinación de estos elementos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores. Los componentes distintivos de una marca (nombres, logotipos, símbolos, diseños de empaque, etc.) son los elementos de la marca. Éstos adoptan varias formas. Una marca difiere de un producto, que se define como cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad. Un producto puede ser un bien físico, servicio, tienda minorista, persona, organización, lugar o idea.

Una marca es un producto, pero uno que agrega otras dimensiones que lo distinguen de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser racionales o tangibles —vinculadas con el desempeño del producto de marca— o más simbólicas, emocionales o intangibles —relacionadas con lo que la marca representa—. Las marcas por sí mismas son activos intangibles valiosos que deben administrarse de manera cuidadosa, y que ofrecen diversos beneficios a clientes y empresas. La clave para el desarrollo de una marca es que los consumidores perciban diferencias entre distintas marcas en una categoría de producto. Los mercadólogos pueden comercializar bajo una marca casi cualquier tipo de producto asignándole un nombre y un significado en términos de lo que éste tiene para ofrecer y cómo se distingue de la competencia. En la actualidad, los gerentes de marketing enfrentan diversos desafíos y oportunidades de cara a los cambios en las actitudes y comportamiento del consumidor, fuerzas competitivas, eficiencia y efectividad del marketing y dinámica interna de la compañía.

El posicionamiento de la marca consiste en definir y establecer la visión de la marca y su proyección. La construcción del valor capital de marca depende de tres factores principales: 1) la elección inicial de sus elementos o identidades que la constituyen; 2) la forma en que ésta se integra al programa de marketing de soporte, y 3) las asociaciones que se transfieren indirectamente a la marca al vincularla con alguna otra entidad (compañía, país de origen, canal de distribución u otra marca).

Medir el valor capital de una marca implica evaluar los aspectos de su cadena de valor y diseñar un sistema de medición, así como tener claro que las estrategias de desarrollo de marca deben reflejar las inquietudes corporativas y, si fuera necesario, ajustarse a ellas a través del tiempo y de las fronteras geográficas. Una administración efectiva del valor capital de marca incluye la definición de la estrategia de desarrollo corporativa de la marca: establecer su jerarquía y la matriz marca-producto, así como diseñar una política para fortalecerla y apalancarla en el tiempo y a través de las fronteras geográficas.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué significan las marcas para usted? ¿Cuáles son sus favoritas y por qué? Revise cómo sus percepciones de las marcas pueden diferir en comparación con las de los demás.
2. ¿Quién cree usted que tiene las marcas más fuertes? ¿Por qué? ¿Qué piensa de la lista de *Business Week* sobre las 25 marcas más poderosas que se presenta en la figura 1-5? ¿Está de acuerdo con estas calificaciones? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Se le ocurre algo que no pueda portar una marca? Elija un ejemplo que no se haya analizado en cada una de las características proporcionadas (servicios; minoristas y distribuidores; personas y organizaciones; deportes, arte y entretenimiento) y explique por qué cada uno es una marca.
4. ¿Puede imaginarse a sí mismo como una marca? ¿Qué haría para comercializarse usted mismo en este tenor?
5. ¿Qué piensa de los nuevos desafíos y oportunidades que supone el desarrollo de marcas listados en el capítulo? ¿Se le ocurren otros?



ENFOQUE DE MARCA 1.0

Orígenes históricos del desarrollo de marcas[39]

El desarrollo de marcas, de una forma u otra, ha estado presente durante siglos en la historia de la humanidad. Su objetivo original era identificar los frutos de la labor de los artesanos y otros trabajadores para que los consumidores los pudieran reconocer. El desarrollo de marca, o al menos de las marcas registradas, se remonta a las de la alfarería antigua y de los albañiles, que se imprimían en los bienes hechos a mano para identificar su procedencia. En ocasiones, las lámparas de alfarería y de arcilla se vendían muy lejos de las tiendas donde se fabricaban, y los compradores buscaban la estampa de alfareros confiables como signo de calidad. Se han descubierto marcas en la antigua porcelana china, en jarrones de cerámica procedentes de la antigua Roma y Grecia, y en artesanías de India que datan de alrededor de 1300 a.C.

En los tiempos medievales, a las marcas de los artesanos se agregaron las de los impresores, las de agua en papel o en el pan y de otros gremios. En algunos casos se utilizaban para atraer clientes leales a artesanos particulares, pero también para vigilar a los transgresores de los monopolios gremiales y distinguir a los fabricantes de bienes inferiores. Una legislación inglesa aprobada en 1266 exigía a los panaderos poner una marca en todas sus hogazas "al final, si algún pan no tenía el peso correspondiente, podría saberse de quién había sido la falta". También se exigía a orfebres y plateros poner una marca en sus productos, con su firma o su símbolo personal, y un signo de la calidad del metal. En 1597 dos orfebres fueron clavados por las orejas a un poste porque se les encontró culpables de colocar marcas falsas en su mercancía. Penas de dureza similar se decretaron para quienes falsificaran las marcas de otros artesanos.

Cuando los europeos colonizaron Norteamérica, trajeron con ellos las costumbres y prácticas del desarrollo de marcas. Los fabricantes de medicinas de patente y de tabaco fueron los precursores en Estados Unidos. Pociones médicas como la panacea de Swaim, el vermífugo de Fahnestock y el analgésico vegetal de Perry Davis se volvieron famosas entre el público antes de la Guerra Civil. Las medicinas de patente se envasaban en pequeñas botellas, y como no se consideraban una necesidad, se promovían activamente. Para influir aún más en la elección de los consumidores en las tiendas, los farmacéuticos imprimían etiquetas distintivas, en cuyo centro solían exhibir su propio retrato.

Los tabacaleros exportaban sus cultivos desde principios del siglo XVII. Para inicios del siglo XIX empacaban pequeños comprimidos de tabaco con etiquetas como Smith's Plug y Brown and Black's Twist. Durante la década de 1850 muchos fabricantes se dieron cuenta de que nombres más creativos como Cantaloupe, Rock Candy, Wedding Cake y Lone Jack eran de gran utilidad para capitalizar sus productos. En la década de 1860 los tabacaleros comenzaron a vender su mercancía en pequeñas bolsas directamente a los consumidores. Los empaques con apariencia atractiva se consideraban importantes y, como resultado, se diseñaron etiquetas de dibujos, decoraciones y símbolos.

La historia del desarrollo de marcas en Estados Unidos desde 1860 hasta su evolución más reciente, de 1985 a la actualidad (analizada antes en este capítulo) se puede dividir en cuatro periodos importantes. Consideraremos a continuación algunos de sus desarrollos más sobresalientes.

Surgimiento de marcas de fabricantes nacionales: 1860-1914

En Estados Unidos, después de la Guerra Civil, varias fuerzas se combinaron para lograr que los productos con marca de fabricante y una amplia distribución se transformaran en empresas rentables:

- Los progresos en el transporte (por ejemplo, los ferrocarriles) y las comunicaciones (el telégrafo y el teléfono) facilitaron cada vez más la distribución regional e incluso nacional.
- Los avances en los procesos de producción posibilitaron la fabricación de grandes cantidades de productos de alta calidad a bajos costos.
- Las mejoras en el embalaje hicieron cada vez más viables los paquetes (en comparación con los bultos), los cuales se podían identificar con la marca registrada del fabricante.
- Las reformas en la legislación estadounidense de marcas registradas, tanto en 1879 como en la década de 1880 y en 1906, facilitaron la protección de las identidades de marca.
- La publicidad gozaba de una percepción de credibilidad, y los periódicos y revistas buscaban ávidamente los ingresos por esta actividad.
- Instituciones minoristas como las tiendas departamentales y de varios, y las casas nacionales de compras por correspondencia sirvieron como intermediarios efectivos y fomentaron el gasto de los consumidores.
- Las políticas permisivas de inmigración fomentaron el crecimiento demográfico.
- La creciente industrialización y urbanización elevaron el estándar de vida y las aspiraciones de los estadounidenses, a pesar de que la calidad de muchos productos en el mercado seguía siendo muy irregular.
- El nivel de alfabetización se elevó conforme el porcentaje de estadounidenses iletrados descendía de 20 por ciento en 1870 a 10 por ciento en 1900.

Todos estos factores facilitaron el desarrollo de productos de consumo de calidad consistente, los cuales podían venderse de manera eficiente a consumidores mediante campañas publicitarias orientadas al mercado masivo. En este entorno fértil para el desarrollo de marcas, la mercancía empaquetada producida a gran escala reemplazó en gran medida a la fabricada localmente y vendida a granel. Este cambio trajo consigo el uso extendido de las marcas registradas. Por ejemplo, Procter & Gamble hacía velas en Cincinnati y las enviaba a comerciantes de otras ciudades a lo largo de los ríos Ohio y Mississippi. En 1851 los trabajadores de los muelles comenzaron a marcar con una estrella burda las cajas de madera que portaban velas de Procter & Gamble. La empresa pronto se dio cuenta de que los compradores que habitaban río abajo confiaban en la estrella como marca de calidad, y que los comerciantes rechazaban las velas si las cajas llegaban sin la marca. Como resultado, el producto fue marcado con una etiqueta más formal de una estrella colocada en todos los empaques con la marca de "Star", y comenzó a ampliarse el número de seguidores leales.

El desarrollo y administración de estas marcas fue impulsado en gran parte por los dueños de la empresa y sus altos directivos. Por ejemplo, en 1898 el primer presidente de National Biscuit participó activamente en el lanzamiento de Uneeda Biscuits, el primer biscocho que portó una marca en esa nación. Una de sus primeras decisiones fue crear un símbolo pictórico para la marca: el niño de impermeable cargando los biscochos de Uneeda que aparecía en las campañas publicitarias de soporte. A su vez, H. J. Heinz construyó el nombre de la marca Heinz mediante innovaciones de producción y promociones espectaculares. Coca-Cola se convirtió en un fenómeno nacional gracias a los esfuerzos de Asa Candler, quien supervisó de manera activa el crecimiento de un amplio canal de distribución.

Los fabricantes nacionales en ocasiones tuvieron que superar la resistencia de consumidores, vendedores minoristas, mayoristas y hasta de los empleados en su propia compañía con esfuerzos sostenidos de "empuje" y "tirón" para mantener contentos a sus clientes y lograr que aceptaran sus marcas nacionales. A los consumidores se les atrajo con muestras, premios, folletos informativos y mucha publicidad, y a los minoristas con muestras en tienda, programas promocionales y asistencia para el mantenimiento de estantes.

Con todo, a medida que se difundía el uso de nombres de marca, proliferaban también las prácticas de imitación y falsificación. A pesar de que las leyes eran un tanto ambiguas, cada vez más empresas buscaron protección y enviaban sus marcas a los tribunales de distrito para su inscripción. Finalmente, en 1870 el Congreso separó el registro de marcas comerciales y etiquetas con la promulgación de la primera ley federal del país para las marcas registradas. De acuerdo con esta norma, quienes que deseaban registrar sus marcas debían enviar a la Oficina de Patentes en Washington un facsímil de ellas con la descripción del tipo de bienes en los cuales se usarían, además de un pago de 25 dólares. Una de las primeras marcas enviadas a la Oficina de Patentes bajo la nueva ley fue la del diablo de Underwood. Se inscribió a nombre de William Underwood & Company, de Boston, el 29 de noviembre de 1870, para usarse en los "Entremeses endiablados". Para 1890 la mayoría de los países contaba con una legislación de marcas registradas y habían establecido que nombres de marcas, etiquetas y diseños eran activos susceptibles de protección legal.

Dominio de las marcas comercializadas masivamente: 1915-1929

Para 1915, las marcas de fabricante se habían consolidado en Estados Unidos tanto a nivel regional como nacional, y durante los siguientes 15 años aumentó la aceptación e incluso la admiración de los consumidores por ellas. El marketing de marcas se especializó más bajo la dirección de expertos funcionales a cargo de los departamentos de producción, promoción, ventas personales y otras áreas. Esta mayor especialización generó técnicas más avanzadas de marketing. Se contrató a diseñadores profesionales para ayudar en el proceso de selección de la marca registrada. Las ventas personales se volvieron más sofisticadas debido a que se seleccionaba cuidadosamente a los vendedores y se les capacitaba para que manejaran cuentas y buscaran nuevos negocios de modo sistemático. La publicidad combinó la creatividad con contenidos y eslóganes más persuasivos. Se implementaron las regulaciones del gobierno y la industria para reducir la publicidad engañosa. La investigación de mercado cobró más importancia e influencia para apoyar las decisiones de marketing.

Sin embargo, aunque la administración funcional de las marcas tuvo sus virtudes, también presentó ciertos problemas. Puesto que la responsabilidad de cualquier marca se dividía entre dos o más gerentes funcionales y especialistas de publicidad, la mala coordinación siempre representó un problema. Por ejemplo, la introducción del cereal Wheaties de General Mills padeció algo parecido a un sabotaje de los vendedores de la compañía, que se rehusaban a asumir nuevas responsabilidades para apoyar la marca. Tres años después del lanzamiento del cereal, y a punto de que se le descartara del mercado, un gerente del departamento de publicidad de General Mills decidió convertirse en defensor del producto y Wheaties logró un gran éxito en las décadas posteriores.

Desafíos para las marcas de fabricante: 1930-1945

El comienzo de la Gran Depresión en 1929 entrañó nuevos retos para las marcas de fabricante. La mayor sensibilidad hacia los precios cambió la balanza de poder en favor de los minoristas, que impulsaron sus propias marcas y descartaron las de fabricante que no funcionaban. Se criticó a la publicidad de ser manipuladora, engañosa y carecer de tacto, y cada vez más ciertos segmentos de la población la ignoraron. En 1938, la reforma Wheeler le concedió a la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) facultades para regular las prácticas publicitarias. Como respuesta a estas tendencias, los anuncios de los fabricantes fueron más allá de eslóganes y tonadas publicitarias para dar a los consumidores razones específicas de por qué debían comprar los productos anunciados.

En esta época se presentaron algunos cambios dramáticos en el marketing de marcas. Como excepción notable, Procter & Gamble desarrolló el primer sistema de administración de marcas y asignó un gerente exclusivo a cada una para que fuera responsable de su éxito financiero. Sin embargo, otras empresas tardaron en responder y confiaron más en su reputación de buena calidad de larga trayectoria, así como en la falta de competencia, para conservar sus ventas. Durante la Segunda Guerra Mundial las marcas de fabricante se volvieron relativamente escasas, puesto que los recursos se orientaron al esfuerzo bélico. No obstante, muchas continuaron anunciándose y ayudando a fortalecer la demanda del consumidor durante estos tiempos difíciles.

La Ley Lanham de 1946 permitió el registro federal de marcas de servicio (para designar servicios más que productos) y de marcas colectivas, como las etiquetas de sindicatos y los emblemas de clubes.

Establecimiento de estándares para la administración de marcas: 1946-1985

Después de la Segunda Guerra Mundial, la demanda acorralada de marcas de alta calidad desencadenó un auge en las ventas. El ingreso personal crecía conforme la economía despegaba, y las compras de mercado se intensificaron paralelamente al crecimiento de la población. La demanda de marcas nacionales se remontó, impulsada por el surgimiento de una gran cantidad de productos y una clase media receptiva y creciente. Durante este periodo, cada vez más empresas adoptaron el sistema de administración de marcas.

En este sistema, un gerente de marca tomaba como suya la marca y era responsable de desarrollar e implementar el plan anual de marketing, así como de identificar nuevas oportunidades de negocio. Éste podía tener la asistencia, a nivel interno, de los representantes de las áreas jurídica, de manufactura, ventas, investigación de mercado, planeación financiera, investigación y desarrollo, recursos humanos y relaciones públicas y, a nivel externo, de los representantes de agencias publicitarias y de relaciones públicas, así como de proveedores de investigaciones.

Entonces como ahora, un gerente de marca exitoso tenía que ser una persona versátil en todas las áreas. Por ejemplo, en cierta ocasión, un gerente de marketing de Gillette identificó los siguientes factores para ser un gerente de marca exitoso:[40]

- Dedicación a la marca, que se ve reflejada en un esfuerzo por hacer lo mejor para el negocio.
- Habilidad para evaluar una situación y percibir soluciones alternativas.
- Talento para generar ideas creativas y una disposición abierta hacia las ideas de los demás.
- Capacidad para tomar decisiones en un entorno muy ambiguo.
- Habilidad para desplazar los proyectos por toda la organización.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Alto nivel de energía.
- Capacidad para manejar muchas tareas de manera simultánea.

Notas

1. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (Nueva York: John Wiley, 1992).
2. Adrian Room, *Dictionary of Trade Greatest Brands: An International Review* (Nueva York: John Wi1ey, 1992); Adrian Room, *Dictionary of Trade Name Origins* (Londres: Routledge & Kegan Paul, 1982).
3. Del segundo al quinto nivel están basados en la conceptualización de Theodore Levitt, "Marketing Success Through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review* (enero-febrero, 1980): 83-91.
4. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (julio-agosto, 1960): 45-56.
5. Alvin A. Achenbaum, "The Mismanagement of Brand Equity", ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop, 1 de febrero de 1993.
6. Thomas J. Madden, Frank Fehle y Susan M. Fournier, "Brands Matter: An Empirical Investigation of Brand-Building Activities and the Creation of Shareholder Value", borrador de trabajo de Harvard Business School, 2002.
7. Jacob Jacoby, Jerry C. Olson y Rafael Haddock, "Price, Brand Name and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality", *Journal of Consumer Research* 3, núm. 4 (1971): 209-216; Jacob Jacoby, George Syzbillo y Jacqueline Busato-Sehach, "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations", *Journal of Marketing Research* 11 (1977): 63-69.
8. Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research* 24, núm. 3 (1997): 343-373.
9. Philip Nelson, "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy* 78 (1970): 311-329; y Michael R. Darby y Edi Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", *Journal of Law and Economics* 16 (abril de 1974): 67-88.
10. Allan D. Shocker y Richard Chay, "How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity", presentación en el New Zealand Marketing Research Society, agosto de 1992.
11. Ted Roselius, "Consumer Ranking of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing* 35 (enero de 1971): 56-61.
12. Leslie de Chernatony y Gil McWilliam, "The Varying Nature of Brands as Assets", *International Journal of Advertising* 8 (1989): 339-349.
13. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2a. ed. (St. Paul, MN: West, 1995).

14. Tulin Erdem y Joffre Swait, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7, núm. 2 (1998): 131-157.
15. Charles Bymer, "Valuing Your Brands: Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers", ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, 5-6 de febrero de 1991.
16. Theodore Levitt, "Marketing Success Through Differentiation-of Anything", *op. cit.*
17. Yumiko Ono, "Prescription-Drug Makers Heighten Hard-Sell Tactics", *Wall Street Journal*, 29 de agosto de 1994, B-l.
18. Christine Bittar, "Prescription Drugs", *Brandweek*, 25 de abril de 2005, SR26.
19. P. Mitchell, J. King y J. Reast, "Brand Values Related to Industrial Products", *Industrial Marketing Management* 30, núm. 5 (2001): 415-425.
20. Tom Clark, "Package-Goods Execs Flood into Software", *Advertising Age*, 16 de mayo de 1994, S-4.
21. Lorrie Grant, "Web Sites Look to Customer Service", *USA Today*, 29 de septiembre de 1999, B3.
22. Julie Schlosser, "Google", *Fortune*, 31 de octubre de 2005, 168-169; Jefferson Graham, "Google's Profit Sails Past Expectations", *USA Today*, 21 de octubre de 2005, lB.
23. David Lidsky, "Me Inc.: the Rethink", *Fast Company*, marzo de 2005, 16.
24. Sin lugar a dudas, los profesores universitarios están concientes del poder del nombre como marca. De hecho, una razón por la que muchos optan por pedir a los estudiantes que en los exámenes se identifiquen con su número de matrícula, es para evitar el sesgo de calificarlos a partir del conocimiento que de ellos tienen. De lo contrario, podría ser demasiado fácil que el profesor diera notas más altas a los alumnos que le simpatizan, o de los cuales, por cualquier razón, espera un buen rendimiento en el examen.
25. Robert P. Parker, "If You Got It Flaunt It", ARF Brand Equity Workshop, 15-16 de febrero.
26. Joel Hochberg, "Package Goods Marketing-vs Hollywood", *Advertising Age,* 20 de enero de 1992.
27. Ben Pappas, "Star Bucks", *Forbes*, 17 de mayo 1999, 53; Gail Schiller, "Licensed 'Star Wars' Merchandise to Make Killing", *HollywoodReporter.com*, 18 de mayo de 2005; Todd Waserman, "Star Wars: Then & Now", *Brandweek*, 16 de mayo de 2005, 44-46.
28. Jack Trout, "Branding Can't Exist without Positioning", *Advertising Age*, 14 de marzo de 2005, 28.
29. Allan D. Shocker, Rajendra Srivastava y Robert Ruekert, "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 149-158.
30. Kenneth Hein, "The Expectation Epidemic", *Brandweek*, 23 de mayo de 2005, 34-37.
31. B. G. Yovovich, "What Is Your Brand Really Worth?", *Adweek's Marketing Week*, 8 de agosto de 1988, 18-21.
32. Alan M. Webber, "Trust in the Future", *Fast Company*, septiembre de 2000, 210-220.
33. Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands* (Nueva York: Powerhouse Books, 2004).
34. Alvin A. Achenbaum, "The Implication of Price Competition on Brands, Advertising and the Economy", ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, 12-13 de febrero de 1992. El *zipping* y *zapping* se refieren a la práctica de cambiar rápidamente a programas grabados mientras se transmiten anuncios comerciales, o alternar otros canales durante la transmisión de cortes publicitarios mientras se ven programas de televisión en vivo. El pastoreo o *grazing* de canales consiste en observar pequeñas partes o algunos minutos de un programa, y después otro, y así sucesivamente.
35. Anthony Bianco, "The Vanishing Mass Market", *Business Week*, 12 de julio de 2004, 61-72.
36. www.bases.com/news/news03052001.html.
37. Gail J. McGovern y John A. Quelch, "The Fall and Rise of the CMO", *Strategy and Business* 37 (invierno de 2004): 44-51.
38. Para un análisis de otros enfoques sobre el desarrollo de marcas, veáse David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (Nueva York: Free Press, 1991); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1996); David A. Aaker y Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (Nueva York: Free Press, 2000); Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management*, 2a. ed. (Nueva York: Free Press, 2005); Scott M. Davis, *Brand Asset Management* (Nueva York: Free Press, 2000).
39. Gran parte de esta sección es adaptación de un excelente artículo de George S. Low y Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 173-190; y de un libro extraordinario escrito por Hal Morgan, *Symbols of America* (Steam Press, 1986).
40. Shirley Spence y Thomas Bonoma, "The Gillette Company: Dry Idea Advertising", Caso 9-586-042 (Boston: Harvard Business School, 1986).

2 VALOR CAPITAL DE LA MARCA BASADO EN EL CLIENTE

Presentación preliminar

En el capítulo 1 se introdujeron nociones básicas sobre las marcas, en particular acerca de su valor y las funciones que ha desempeñado y sigue desempeñando en las estrategias de marketing. La parte II del texto explora el valor de la marca y cómo identificar y establecer su posicionamiento efectivo.

En este capítulo se examinará de manera más formal el concepto de valor de la marca desde un punto de vista particular: el valor de la marca basado en el cliente, que servirá de hilo conductor para el resto del libro.[1] Consideraremos las fuentes del valor de la marca basado en el cliente y los resultados o beneficios que derivan de esas fuentes. Después presentaremos con mayor detalle el modelo del valor de la marca basado en el cliente y analizaremos sus principales implicaciones. Al final del capítulo, el Enfoque de marca 2.0 ofrece una visión general de las ventajas de crear una marca fuerte. El capítulo 3, por su parte, se concentrará en el posicionamiento de la marca.

Valor capital de la marca basado en el cliente

Dos preguntas surgen con frecuencia: ¿Qué hace a una marca fuerte? y ¿cómo se construye? Para ayudarnos a resolverlas, aquí presentamos el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC), que incorpora los avances teóricos y las prácticas administrativas para comprender e influir en el comportamiento del consumidor. A pesar de que se han propuesto varias perspectivas útiles sobre el valor de la marca, el modelo VCMBC ofrece un punto de vista único acerca de qué es y cuál es la mejor manera de construirlo, medirlo y administrarlo.

El modelo VCMBC estudia el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor, sea éste un individuo o una organización. La esencia de un marketing exitoso implica comprender las necesidades y deseos de los clientes y las organizaciones, y diseñar productos y programas para satisfacerlos. En particular, las dos preguntas más importantes a las que los mercadólogos se enfrentan son: ¿qué significado tienen diferentes marcas para los consumidores? y, ¿cómo influye en su respuesta, ante la actividad de marketing, el conocimiento que tienen de la marca?

La premisa básica del modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, *el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor*. El reto al que se enfrentan los mercadólogos al construir una marca fuerte es garantizar que éste tenga el tipo correcto de experiencias con los productos y servicios y sus programas de marketing acompañantes, de manera que los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones que se pretenden lograr se relacionen con la marca.

Definimos formalmente el ***valor capital de la marca basado en el cliente*** como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing. Una marca tiene un valor positivo basado en el cliente en la medida en que los consumidores reaccionan de manera más favorable ante el producto y la forma en que éste se comercializa cuando la marca se identifica que cuando no (es decir, cuando el producto se atribuye a un nombre ficticio o carece de nombre). Por tanto, los clientes pueden aceptar una nueva extensión de marca cuando ésta tiene un valor positivo basado en el cliente; es decir, pueden ser menos sensibles a los incrementos en el precio y al retiro de la inversión publicitaria, o estar más dispuestos a buscar la marca en un nuevo canal de distribución. Por otra parte, una marca tiene un valor *negativo* si los consumidores reaccionan de manera menos favorable a la actividad de marketing que si el producto no tuviera nombre o se comercializara con uno ficticio.

Analicemos los tres ingredientes clave de esta definición: 1) "efecto diferencial"; 2) "conocimiento de marca", y 3) "respuesta del consumidor al marketing". Primero, el valor capital de la marca surge de las diferencias en la respuesta del consumidor. Si éstas no se presentan, el producto de marca podría clasificarse esencialmente como un artículo genérico de consumo o como una versión genérica del producto. En este caso, será más probable

Percepciones mejoradas acerca del desempeño de productos
Máxima lealtad
Menor vulnerabilidad a las acciones de marketing de la competencia
Menor vulnerabilidad ante las crisis de marketing
Márgenes más amplios
Respuesta del consumidor menos elástica ante incrementos en el precio
Respuesta del consumidor más elástica ante disminuciones en el precio
Mayor cooperación y apoyo del comercio
Más efectividad en las comunicaciones de marketing
Posibles oportunidades de licenciamiento
Oportunidades adicionales de extensión de la marca

FIGURA 2-1

Ventajas de marketing de las marcas fuertes

que la competencia se base sólo en el precio. Segundo, estas diferencias en la respuesta son resultado del conocimiento que el cliente tiene de la marca, es decir, lo que ha aprendido, sentido, visto y escuchado de ella como consecuencia de sus experiencias en el tiempo. Por tanto, a pesar de que el consumidor esté muy influenciado por la actividad de marketing de la empresa, el valor de la marca depende en última instancia de lo que hay en su mente. Tercero, las respuestas diferenciales de los consumidores que integran el valor de la marca se reflejan en las percepciones, preferencias y comportamiento relacionados con todos los aspectos del marketing de la marca, como su elección de la marca, el recuerdo del mensaje publicitario de un anuncio, la respuesta a una promoción de ventas y sus evaluaciones para una extensión de marca propuesta. El apartado Enfoque de marca 2.0 ofrece un recuento detallado de estas ventajas, que también se resumen en la figura 2-1.

La forma más sencilla de ilustrar lo que denota el término valor de marca basado en el cliente es considerar uno de los resultados típicos del muestreo de productos o pruebas de comparación. Por ejemplo, en las pruebas ciegas de degustación, dos grupos de consumidores catan un producto. Un grupo sabe de qué marca se trata, el otro no. Invariablemente los dos grupos tendrán opiniones diferentes a pesar de estar consumiendo el mismo producto.

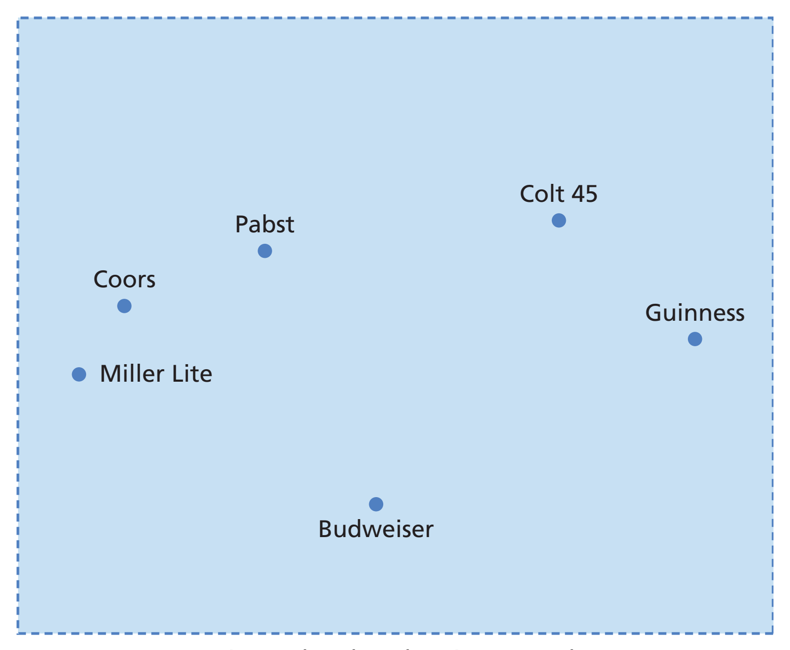
Por ejemplo, Larry Percy reporta los resultados de un experimento de degustación de cerveza que mostró cuán críticos pueden ser los consumidores cuando conocen los nombres de las marcas famosas que están bebiendo, y cuán pocas diferencias pudieron detectar cuando los ignoraban. La figura 2-2 presenta los mapas de percepción (herramientas visuales para representar las diferencias expresadas por los consumidores sobre su percepción de las marcas) que los investigadores dedujeron de los dos tipos de respuestas. Se concluyó que incluso los consumidores más informados pueden tener dificultades para distinguir las diferentes marcas de cerveza.

Las divergentes opiniones de los consumidores acerca de las versiones con marca y sin marca de productos idénticos se deben al conocimiento de la marca creado por cualquier medio (experiencias pasadas, marketing o información de boca en boca) que haya cambiado de alguna manera las percepciones de los productos. Este resultado ocurre con casi cualquier tipo de bien —hay evidencia concluyente de que las apreciaciones de los consumidores sobre el desempeño de los productos dependen en gran medida de las impresiones que ya tienen de la marca—. En otras palabras, la ropa puede parecer quedarnos mejor, un automóvil puede aparentar un manejo más suave, la espera en un banco puede parecer más corta, etc., dependiendo de la marca de que se trate.

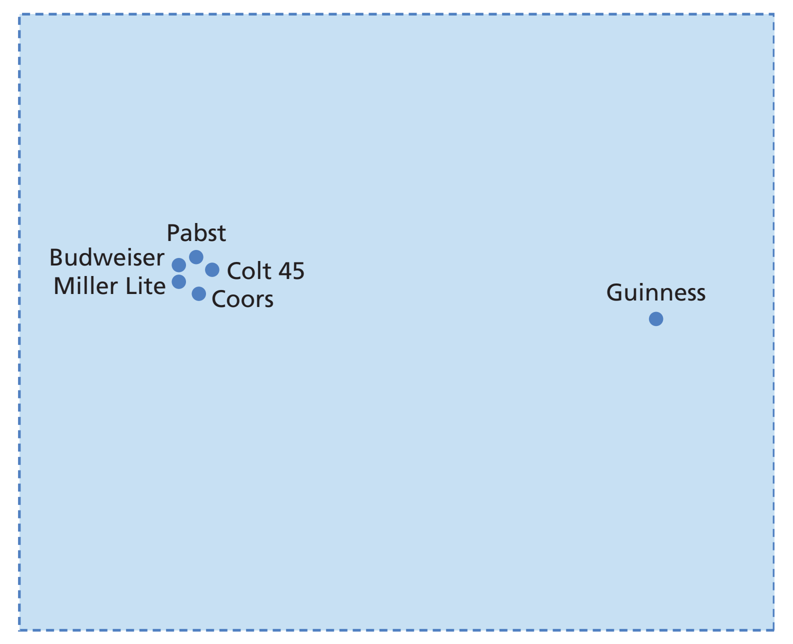
El valor capital de la marca como puente

De acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, el conocimiento del consumidor determina las diferencias que éste manifiesta en términos de valor de la marca. Este hecho tiene importantes implicaciones administrativas. Por esa razón este valor ofrece a los mercadólogos un puente estratégico vital entre el pasado y el futuro de la marca.

Las marcas como un reflejo del pasado. Los mercadólogos deben considerar todos los dólares que erogan cada año en la fabricación y marketing de productos no como "gastos",



A. Percepciones de sabor de seis marcas de cerveza cuando el bebedor sabe qué está tomando



B. Percepciones de sabor de seis marcas de cerveza cuando el bebedor **No** sabe qué está tomando

FIGURA 2-2

Resultados de pruebas ciegas de degustación de cervezas

sino como "inversiones", es decir, inversiones en lo que los consumidores aprenden, sienten y experimentan acerca de la marca. Si no se diseñan e implementan adecuadamente, estos gastos quizá no sean buenas inversiones, puesto que quizá no hayan creado las estructuras correctas de conocimiento en la mente de los clientes; pero aun así debemos considerarlas como tales. Por tanto, la *calidad* de la inversión en la construcción de una marca es el factor más trascendental de todos, no así la *cantidad* que excede un monto mínimo. De hecho, se puede "gastar de más" en la construcción de una marca si el dinero no se invierte de manera

sensata. Por el contrario, como veremos en el resto del libro, algunas marcas tienen gastos excesivos pero amasan una gran cantidad de valor de marca a través de sus actividades de marketing, las cuales imprimen huellas valiosas y perdurables en la mente del consumidor.

Las marcas como guía para el futuro. El conocimiento de las marcas que los mercadólogos crean con el tiempo dicta las futuras directrices apropiadas e inapropiadas para la marca. Los consumidores decidirán, de acuerdo con sus creencias y actitudes hacia ella, adónde piensan que ésta debería de ir, y otorgan su permiso (o no) a cualquier programa o acción de marketing. Por tanto, en última instancia el verdadero valor y posibilidades futuras de una marca dependen de los consumidores y del conocimiento que tengan de ella.

No obstante, no importa cómo definamos el valor de la marca: su importancia para los mercadólogos como concepto dependerá a fin de cuentas de cómo lo utilicen. El valor de una marca puede ofrecer enfoque y guía, puesto que es un medio para interpretar el desempeño pasado y el diseño futuro de los programas de marketing. Todo lo que la empresa haga puede ayudar a mejorar o a devaluar el valor de una marca. Aquellos mercadólogos que construyen marcas fuertes han adoptado este concepto, y lo usan al máximo para aclarar, comunicar e implementar acciones de marketing. Sin embargo, el proceso de crear tal poder no carece de fallas, como se describe en el apartado La ciencia del desarrollo de marcas 2-1. Otros factores pueden influir en el éxito de la marca, y el valor de ésta puede tener un significado para otros sectores afectados además de los clientes, como empleados, proveedores, miembros de canal, medios y gobierno.[2] Sin embargo, el éxito con los clientes suele ser crucial para los logros de una empresa; por ello la siguiente sección considera el conocimiento de la marca y el VCMBC con mayor detalle.

Fortalecer una marca: el conocimiento de la marca

Desde la perspectiva del modelo de VCMBC, el conocimiento de la marca es esencial para crear su valor, puesto que es el que crea el efecto diferencial que determina el valor de la marca. Por tanto, lo que los mercadólogos necesitan es una forma perspicaz de representar la forma en que el conocimiento de la marca se registra en la memoria del cliente. Los psicólogos han creado un importante modelo memorístico, útil para este fin.[3] El ***modelo de red de memoria asociativa*** considera la memoria como una red de nodos e interconexiones, donde los nodos representan la información o los conceptos almacenados, y los vínculos la fortaleza de la asociación entre la información o los conceptos. En la red de memoria se puede almacenar cualquier tipo de información, incluida la verbal, visual, abstracta o contextual.

Según el modelo de red de memoria asociativa, consideremos el conocimiento de la marca como un nodo de marca en la memoria con una variedad de asociaciones conectadas a él. Podemos pensar que ese conocimiento tiene dos componentes: conciencia de marca e imagen de marca. La ***conciencia de marca*** se refiere a la fortaleza del nodo de la marca o su huella en la memoria, lo cual se puede medir como la capacidad del consumidor para identificarla en diferentes condiciones.[4] Éste es un paso necesario, pero no siempre suficiente, para construir el valor de la marca. Suelen entrar en juego otras consideraciones, como la imagen. Durante mucho tiempo ésta se ha considerado un concepto importante en el marketing.[5] A pesar de que los mercadólogos no han llegado a un consenso sobre cómo medirla,[6] un punto de vista generalmente aceptado es que, de acuerdo con nuestro modelo de red de memoria asociativa, la ***imagen de marca*** consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria.[7] En otras palabras, las asociaciones son otros nodos de información conectados al nodo de la marca en la memoria que contienen el significado de la marca para los consumidores. Las asociaciones asumen varias formas y pueden reflejar tanto las características como aspectos independientes de los productos.

Por ejemplo, considere el caso de las computadoras Apple. Si alguien le preguntara qué le viene a la mente cuando piensa en las computadoras Apple, ¿qué diría? Quizá usted



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 2-1

No Logo

En su obra *No Logo*, Naomi Klein detalla los aspectos del crecimiento global corporativo que ha ocasionado que el consumidor reaccione de manera negativa hacia las marcas. Ella explica el tema de su libro de la siguiente manera:

> El título *No Logo* no debe entenderse como un eslogan literal (como ¡No más logotipos!), o como un logotipo derivado del logotipo (según me han dicho, ya existe una línea de ropa No Logo). En realidad, es un intento por recoger los sentimientos anticorporativos que veo surgir en muchos activistas jóvenes. Este libro está articulado en torno a una sencilla hipótesis: que a medida que más personas descubran los secretos detrás de la red mundial de marcas y logotipos, su indignación desencadenará el siguiente gran movimiento político: una vasta ola de oposición frontal hacia aquellos cuyas marcas son más reconocidas.

Klein cita las campañas de marketing que operan dentro de escuelas y universidades, entre otros ejemplos de publicidad que está invadiendo el espacio que por tradición carecía de anuncios. Sostiene que conforme los mercadólogos compiten por "globos oculares" mediante medios no convencionales e inesperados, subsisten cada vez menos espacios libres de anuncios y el resentimiento de los consumidores se va acumulando. Argumenta que el vasto número de fusiones y adquisiciones en las pasadas dos décadas y el número creciente de extensiones de marca han limitado de manera severa la elección del consumidor y engendrado aún más resentimiento en él. Advierte que un peligro inherente a la construcción de una marca fuerte es que la voluntad pública será la más ansiosa de ver cómo se empaña el prestigio de las marcas una vez que sus acciones indecorosas salgan a la luz.

conteste con asociaciones como "uso amigable", "creativa", "para edición de escritorio", "utilizada en muchas escuelas", etc. La figura 2-3 presenta algunas asociaciones que los consumidores solían mencionar en el pasado para este tipo de ordenadores. Las asociaciones que llegan a *su* mente constituyen la imagen de marca que usted tiene de Apple. A través de un marketing hábil, esta compañía ha logrado una rica imagen de marca compuesta por varias asociaciones de marca. Es probable que la mayoría de los consumidores las compartan, así que nos podemos referir a "la" imagen de marca de Apple, pero al mismo tiempo, reconocemos que ésta varía, y quizá de manera considerable, dependiendo del consumidor o segmento de mercado de que se trate.

Otras marcas, por supuesto, conllevan un conjunto diferente de asociaciones. Por ejemplo, el programa de marketing de McDonald's intenta crear en la mente de los consumidores

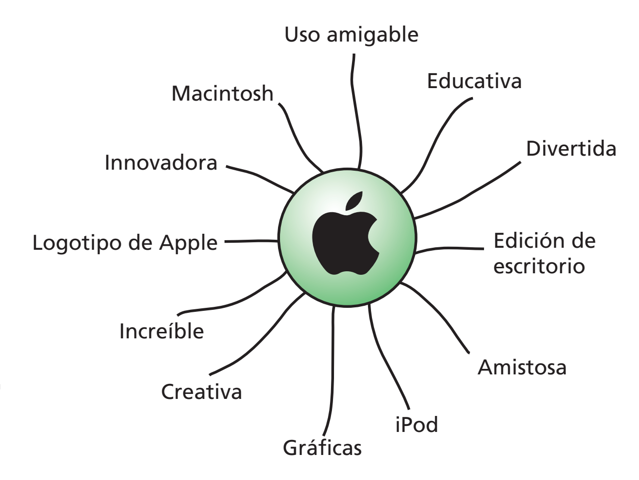


FIGURA 2-3

Posibles asociaciones para Apple Computer

Klein también describe a detalle los numerosos movimientos que han surgido para protestar contra el creciente poder de las corporaciones y la consiguiente proliferación del espacio con marcas. La autora destaca prácticas contra las corporaciones como "el sabotaje cultural" y "la publicidad parodiada", cuya finalidad es rebelarse contra el marketing corporativo y desacreditarlo con el ataque a los mercadólogos en sus propios términos. También analiza la formación de agrupaciones laborales activistas como Essential Action y la Organización Internacional del Trabajo, que realizan monitoreos y exigen rendición de cuentas a las compañías sobre el trato que dan a sus trabajadores. Klein observa que las cuestiones de conducta corporativa están ahora muy politizadas. Como resultado, "las movilizaciones políticas que alguna vez obstaculizaron el avance de las corporaciones frente a los edificios y consulados del gobierno, ahora tienen las mismas posibilidades de hacer acto de presencia frente a las tiendas de los gigantes corporativos".

La continuación de este libro, *Fences and Windows*, analiza las columnas periodísticas escritas de 1999 a 2002, las cuales cubren una gran variedad de temas contra la globalización relacionados con el comportamiento corporativo, sindicatos y protestas públicas en las cumbres internacionales. *Publishers Weekly* observa al respecto: "Las dos imágenes del título son recurrentes de principio a fin: las cercas son reales, jaulas de acero que impiden a los manifestantes interferir en las cumbres, pero también son metafóricas, como la 'cerca' de la pobreza que impide que los pobres reciban una educación o cuidados médicos adecuados. Klein argumenta que la globalización sólo ha cumplido con los beneficios prometidos a los ciudadanos más prósperos del mundo y que su énfasis en la privatización ha socavado la disponibilidad de servicios públicos en todo el mundo".

Fuentes: Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (Nueva York: Picador, 1999); Naomi Klein, *Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate* (Nueva York: Picador, 2002); Reseña bibliográfica, *Publishers Weekly,* 2002.

asociaciones de marca entre sus productos y los conceptos de "calidad", "servicio", "limpieza" y "valor". La rica imagen de marca de McDonald's quizá también incluya fuertes vinculaciones con "Ronald McDonald", "los arcos dorados", "para niños" y "conveniente", así como posibles referencias negativas con "comida rápida". El programa de marketing de Coca-Cola, por su parte, se esfuerza por establecer asociaciones de marca en la mente de los consumidores relacionadas con "refrescar", "sabor", "disponibilidad", "asequibilidad" y "accesibilidad". En tanto, Mercedez-Benz ha logrado evocaciones sólidas con "desempeño" y "estatus". Volvo, a su vez, ha creado una fuerte vinculación con "seguridad". Regresaremos a los diferentes tipos de asociaciones y cómo medir su fortaleza en los capítulos posteriores.

Fuentes del valor capital de la marca

¿Qué hace que exista el valor capital de una marca? ¿Cómo la crean los mercadólogos? *El valor capital de la marca basado en el cliente se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria*. En algunos casos, la sola conciencia de la marca es suficiente para crear una respuesta favorable en el consumidor. Por ejemplo, en las decisiones de bajo nivel de relevancia, los consumidores están dispuestos a basar sus elecciones en la simple familiaridad. No obstante, en la mayoría de los casos la fortaleza, singularidad y lo favorable de las asociaciones de marca desempeñan una función crucial para determinar la respuesta diferencial que constituye el valor de una marca. Si los clientes perciben a la marca sólo como representativa de la categoría del producto o servicio, entonces responderán como si la oferta careciera de ella.

Por tanto, los mercadólogos también deben convencer a los consumidores de que existen importantes diferencias entre las marcas, pues no deben considerar que todas las que compiten dentro de una categoría son iguales. Establecer una imagen positiva en la memo-

ria del consumidor, es decir, asociaciones fuertes, favorables y únicas con la marca, va de la mano con la creación de una conciencia de marca para construir su valor basado en el cliente. Analicemos ambas fuentes de valor.

Conciencia de marca

La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca. El ***reconocimiento de la marca*** es la capacidad de los consumidores para confirmar su exposición previa a la marca cuando ésta se les da como pista. En otras palabras, cuando van a la tienda, ¿serán capaces de reconocerla como una a la que ya han estado expuestos?

El ***recuerdo de marca,*** por su parte, es la capacidad de los consumidores para recuperar la marca de la memoria cuando se dan como pistas la categoría de producto, las necesidades que la categoría cubre o la situación de uso o de compra. En otras palabras, el recuerdo de los Corn Flakes de Kellogg's dependerá de la capacidad de los consumidores para recuperar de su memoria la marca cuando piensan en la categoría del cereal o en qué deben comer para desayunar o como refrigerio, ya sea en la tienda, cuando van de compras, o en casa, cuando deciden qué comer.

Si la investigación revela que muchas de las decisiones del cliente se toman en el punto de compra, donde el nombre de la marca, logotipo, empaque, etc., estarán físicamente presentes y visibles, entonces lo importante será el reconocimiento de marca. Si, por el contrario, las decisiones se toman en su mayor parte en lugares alejados del punto de compra, entonces el recuerdo de la marca será lo más importante.[8] Por esta razón, crear un recuerdo de marca es crítico para las marcas en línea y de servicios: los consumidores las buscan de manera más activa y por tanto son capaces de recuperarlas de la memoria en el momento apropiado. Sin embargo, observe que aunque un recuerdo de marca pueda ser menos importante en el punto de compra, las evaluaciones y elecciones de los consumidores con frecuencia dependerán de qué más recuerdan sobre la marca, dado que pueden reconocerla allí. Tal como ocurre con la mayoría de la información en la memoria, por lo general somos más proclives a reconocer una marca que a recordarla.

Ventajas de la conciencia de marca. ¿Cuáles son los beneficios de crear un alto nivel de conciencia de marca? Hay tres tipos de ventajas: de aprendizaje, de consideración y de elección.

Ventajas de aprendizaje. La conciencia de marca influye en la formación y fortaleza de las asociaciones que constituyen la imagen de marca. Para crear ésta, los mercadólogos deben establecer primero un nodo de marca en la memoria, lo que determina con cuánta facilidad aprende el consumidor y almacena asociaciones adicionales. El primer paso para construir el valor de la marca es que ésta quede registrada en la mente de los clientes. Si se eligen los elementos correctos de la marca, la tarea se vuelve más fácil.

Ventajas de consideración. Como sugerimos antes, los consumidores deben considerar la marca siempre que estén haciendo una compra, la cual podría ser aceptable o satisfactoria para cubrir una necesidad. Elevar la conciencia de marca aumenta la probabilidad de que ésta sea parte del ***conjunto de consideración***, es decir, el puñado de marcas que reciben una seria estimación de compra.[9] Gran parte de la investigación ha demostrado que los consumidores pocas veces son leales sólo a una marca, ya que tienen varias que valorarían comprar y otro conjunto, posiblemente más pequeño, que en realidad suelen adquirir. Como por lo general sólo consideran algunas cuantas marcas para su compra, asegurarse de que la marca está en el conjunto de consideración también hace que sea menos probable que otras se tomen en cuenta o se recuerden. La investigación psicológica acerca de "los efectos señalizadores de la lista de partes" ha demostrado que el recuerdo de cierta información puede inhibir el recuerdo de otra.[10] En el contexto del marketing esto significa que si una persona piensa ir a Burger King por un desayuno rápido, es menos probable que considere ir a otros tipos de restaurantes de comida rápida, como Kentucky Fried Chicken o Taco Bell.[11]

Ventajas de elección. La tercera ventaja de crear un alto nivel de conciencia de marca es que ésta puede afectar las elecciones entre las marcas en el conjunto de consideración aunque en realidad no existan otras asociaciones con esas marcas.[12] Por ejemplo, se ha enseñado a los consumidores a adoptar una regla de decisión en ciertos casos para comprar sólo las marcas más conocidas y bien establecidas.[13] Por tanto, en los escenarios de decisión de bajo nivel de relevancia, una escala mínima de conciencia de marca puede ser suficiente para escoger un producto, incluso en ausencia de una actitud bien constituida.[14] Un modelo influyente del cambio de actitud y persuasión, el modelo de la probabilidad de elaboración, es congruente con la noción de que los consumidores pueden hacer elecciones con base en las consideraciones de conciencia de marca cuando hay un bajo nivel de relevancia. Éste se presenta cuando el cliente carece de motivación de compra (no le importa el producto o servicio) o de capacidad de compra (no sabe nada más de las marcas en una categoría).[15] Analicemos cada uno de estos factores:

1. *Motivación de compra del consumidor*. Aunque los productos y las marcas pueden ser importantes para los mercadólogos, elegir una marca en muchas categorías no es una decisión de vida o muerte para la mayoría de los consumidores. Por ejemplo, a pesar de los millones de dólares que se gastan en publicidad televisiva todos los años para persuadirlos de las diferencias en los productos, una encuesta reveló que 40 por ciento de ellos cree que todas las marcas de gasolina son lo mismo o ignoraban cuál era la mejor. La falta de percepción de las diferencias entre las marcas en una categoría tiende a no motivar a los clientes en el proceso de elección.
2. *Capacidad de compra del consumidor*. Los consumidores de ciertas categorías de producto no tienen el conocimiento o experiencia necesarios para juzgar su calidad aunque lo quisieran. Ejemplos fehacientes de esto son los productos con un alto grado de sofisticación técnica, como el equipo de telecomunicaciones con características vanguardistas, aunque los consumidores pueden no ser capaces de juzgar la calidad aun en los niveles de baja tecnología. Considere a un estudiante universitario que nunca ha tenido que cocinar o limpiar y que anda vagando entre los pasillos de los supermercados por primera vez, o un nuevo directivo obligado a realizar una adquisición costosa importante también por primera vez. La realidad es que la calidad del producto suele ser muy ambigua y difícil de juzgar sin una gran cantidad de experiencia y habilidades previas. En tales casos, los compradores utilizarán cualquier atajo o ***heurística*** que puedan idear para tomar sus decisiones de la mejor forma posible. En ocasiones, simplemente eligen la marca con la que están más familiarizados y concientes. Más adelante analizaremos con mayor detalle la función de la calidad percibida en las decisiones de consumo.

Establecimiento de la conciencia de marca. ¿Cómo se crea la conciencia de marca? Crear conciencia de marca significa aumentar la familiaridad con ésta a través de la exposición repetida, aunque esto es por lo general más efectivo para el reconocimiento de marca que para su recuerdo. Es decir, cuanto más "experimente" el cliente la marca al verla, oírla o pensar en ella, más probable será que la registre con mayor intensidad en la memoria. Por tanto, cualquier cosa que haga que los consumidores experimenten el nombre, símbolo, logotipo, personaje, empaque o eslogan de una marca —incluidas la publicidad y promoción; patrocinadores y eventos de marketing; publicidad y relaciones públicas, y propaganda externa— puede aumentar la familiaridad y conciencia de ese elemento. Y cuantos más elementos puedan reforzar los mercadólogos, por lo general, mejor. Por ejemplo, además de su nombre, Intel usa el logotipo y su símbolo distintivo "Intel Inside" para mejorar la conciencia.

La repetición aumenta la posibilidad de reconocimiento, pero mejorar el recuerdo también requiere conexiones de la memoria con las categorías adecuadas de producto u otras señales de consumo o compra. Un eslogan o una melodía publicitaria conjuntan de manera creativa la marca con las señales apropiadas (e, idealmente, así como el posicionamiento de la marca, ayudan a construir una imagen positiva). Otros elementos, como logotipos, símbolos, personajes y empaque también ayudan a recordar.

La forma en que los mercadólogos relacionan la marca con su categoría de producto, como con un eslogan publicitario, ayuda a determinar la fortaleza de las conexiones correspondientes. Para las marcas con fuertes asociaciones de categoría, como los automóviles Ford, la distinción entre reconocimiento y recuerdo de marca puede no tener mucha importancia, pues es probable que los consumidores que piensan en la categoría evocarán la marca. En los mercados competitivos, o cuando la marca es nueva para la categoría, es más importante enfatizar en los programas de marketing las relaciones con la categoría. Las conexiones fuertes entre marca y categoría u otras señales relevantes pueden cobrar mucha importancia con el paso del tiempo si el significado del producto cambia a través de las extensiones de marca, fusiones o adquisiciones.

Muchos mercadólogos han intentado crear conciencia de marca a través de la llamada *publicidad de choque* con temas grotescos.[16] Por ejemplo, durante el auge de las empresas punto com, el minorista en línea Outpost.com usaba jerbos que salían disparados a través de cañones, lobos que atacaban bandas de guerra y preescolares a los que se les tatuaba su nombre en la frente. El problema de tales enfoques es que invariablemente fracasan en crear conexiones fuertes con la categoría, ya que el producto no es lo suficientemente importante en el anuncio. También pueden generar una cantidad importante de animadversión. Con frecuencia son medidas desesperadas para causar una buena impresión, pero rara vez ofrecen una base para el valor de marca en el largo plazo. En el caso de Outpost.com, los clientes más potenciales no recibían ningún indicio de qué empresa se trataba.

En resumen, podemos crear conciencia de marca aumentando la familiaridad con ella a través de una exposición repetida (para su reconocimiento) y forjando asociaciones fuertes con la categoría adecuada de producto u otras pistas relevantes de compra o consumo (para el recuerdo de la marca).[17]

Imagen de la marca

Crear una imagen positiva de la marca implica incorporar a la memoria los programas de marketing que vinculan las asociaciones fuertes, únicas y favorables con ella. La definición de valor de marca basado en el cliente no distingue entre la fuente de esas asociaciones y el modo en que se forman; todo lo que importa es su singularidad, fortaleza y lo favorables que sean. Esto significa que los consumidores pueden formar asociaciones por caminos diferentes a las actividades de marketing: a partir de la experiencia directa; a través de información de otras fuertes comerciales o independientes como *Consumer Reports* u otros medios de comunicación, como información de boca en boca, y mediante supuestos o inferencias que ellos hacen de la misma marca, su nombre, logotipo o identificación con una compañía, canal de distribución o persona, lugar o acontecimiento.

Los mercadólogos deben reconocer la influencia de estas fuentes adicionales de información, administrarlas tan bien como sea posible y tomarlas debidamente en cuenta en el diseño de sus estrategias de comunicación. Considere al respecto cómo pudo The Body Shop construir su valor de marca.

THE BODY SHOP

The Body Shop creó una imagen de marca global sin usar publicidad convencional. Las asociaciones fuertes con el cuidado personal y la preocupación por el medio ambiente están presentes en todos sus productos (sólo ingredientes naturales, nunca probados en animales); empaque (simple, recargable, reciclable); comercialización (pósters detallados en puntos de venta, folletos y exposiciones); personal (al que se le alienta a ser entusiasta e informativo acerca de los problemas ambientales); políticas de subcontratación (emplean a pequeños productores locales en todo el mundo); programa de acción social (que requiere que cada franquiciatario maneje un programa para la comunidad local); programas de relaciones y actividades públicas (asumir posiciones visibles y en ocasiones abiertas en torno a varios temas).

Fortaleza de las asociaciones de marca. Cuanto más profundo sea el pensamiento de una persona en relación con la información de un producto y cuanto más lo vincule con un conocimiento existente de marca, más fuertes serán las asociaciones resultantes. Los dos factores que refuerzan las asociaciones con cualquier pieza de información son su re-

levancia personal y la consistencia con que se presenta a través del tiempo. Las vinculaciones particulares que recordamos y su preponderancia dependerán no sólo de la fuerza de la asociación, sino también de los indicios de recuperación presentes y el contexto en el que consideramos a la marca. Advirtamos los factores que, en general, afectan la fortaleza y capacidad de recuerdo de una asociación de marca.

Los consumidores se forman diferentes creencias relacionadas con los atributos y beneficios de las marcas. Los ***atributos de la marca*** son aquellas características descriptivas que caracterizan un producto o servicio. Los ***beneficios de la marca*** son el valor y el significado personal que los consumidores confieren a esos atributos. En general, las experiencias directas crean las asociaciones más fuertes con los atributos y beneficios de la marca y ejercen una influencia particular en las decisiones de los consumidores cuando éstos las interpretan de manera precisa. La información de boca en boca tiende a ser muy importante en los servicios personales, de restaurantes, entretenimiento y banca. La figura 2-4 muestra cómo evalúan los consumidores la importancia de las diferentes razones para elegir alguna marca.

GfK GfK NOP ROPER REPORTS 06-3

Véase la tabulación cruzada | Véanse las tablas de tendencias | Regreso a la tabla de contenidos

MARKETING

B1X/Y. Ahora piense en las marcas. Cuando decide comprar ciertas marcas de un producto, ¿cuál de las siguientes opciones de la lista son las más importantes para usted al determinar si comprará o no una marca? (Se le muestra una tarjeta al encuestado).

"X" la mitad de la muestra	"Y" la mitad de la muestra		2006 agost/ sep	2004 ago	2002 ago	2000 oct	1998 oct	1995 sep	1992 ago	1989 ago	1978 oct/ nov	1975 nov
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
a.	a.	Experiencia pasada con la marca	63	61	61	71	73	63	62	62	62	60
	a.	Cómo se compara su calidad con otras marcas	63	59	54	61	46	56	*	*	*	*
d.	d.	Si su precio es razonable en comparación con otras marcas	56	65	62	64	51	57	64	56	50	54
f.	f.	Recomendación de otras personas	48	43	40	37	33	39	40	47	38	46
e.		La reputación de calidad del fabricante	46	47	46	46	30	44	47	52	42	50
b.	b.	Si es famosa, tiene buena publicidad	21	20	25	19	19	20	26	24	18	20
c.	c.	Cómo está calificada en el Consumer's Report	15	15	14	14	12	23	24	26	15	25
h.		El esfuerzo del fabricante para evitar la contaminación del agua y el aire	8	9	8	12	7	16	18	12	6	11
	h.	¿Cómo maneja el fabricante los sindicatos?	5	7	4	5	6	8	7	9	*	*
i.		Si el fabricante comercia con los países que usted desaprueba	5	4	3	4	2	5	6	7	3	3
g.		El esfuerzo del fabricante por contratar minorías (negros, mujeres, hispanos, asiáticos, etcétera)	4	3	4	5	4	7	7	6	3	4
	g.	Si el fabricante patrocina anuncios en los programas de televisión que usted desaprueba	3	5	3	5	6	7	7	10	*	*
	i.	Qué tipo de espectáculos deportivos o artísticos patrocina el fabricante	3	4	2	4	2	5	5	4	*	*
		Ninguno de éstos (vol.)	3									
		No sé.	1									

*No preguntado

Fuente: GfK Roper Reports® US, Q3 2006, GfK Roper Consulting.

FIGURA 2-4

GfK Roper Reports

Las fuentes de información sobre las que influye la compañía, como la publicidad, tienden a crear asociaciones más débiles y por tanto éstas se pueden cambiar con mayor facilidad. Para superar este obstáculo, los programas de marketing usan comunicaciones creativas con el fin de que los consumidores elaboren información relacionada con la marca y la vinculen de un modo adecuado con el conocimiento que ya tienen al respecto; los exponen a ellas en repetidas ocasiones con el paso del tiempo, y se aseguran de que muchos indicios de recuperación estén presentes como recordadores. Starbucks, Google, Red Bull y Amazon.com son ejemplos recientes de compañías que crearon imágenes de marca extraordinariamente ricas sin el beneficio de programas publicitarios intensivos.

Asociaciones de marca favorables. Para elegir qué asociaciones únicas y favorables vincular con la marca, los mercadólogos analizan de manera cuidadosa al consumidor y la competencia para determinar cuál es el mejor posicionamiento de la marca. Así, crean asociaciones favorables al convencer a los consumidores de que la marca posee atributos y beneficios relevantes que satisfacen sus necesidades y deseos, de manera que se formen juicios generales positivos de ella. Por tanto, las asociaciones favorables de una marca son aquellas *deseables* para los clientes —conveniencia, confiabilidad, efectividad, eficiencia, colorido—, que el producto *cumple* exitosamente y que se transmiten mediante el programa de marketing de soporte.

¿Qué tan importante es la asociación de imagen para las actitudes y decisiones de los clientes en relación con la marca? La ***deseabilidad*** depende de tres factores: ¿qué tan *relevante*, *distintiva* y *creíble* es para los consumidores la asociación de la marca? Crear una favorable requiere que la empresa sea capaz de cumplir la asociación deseada. La principal cuestión es, ¿cuánto costaría y cuánto tiempo tomaría crear o cambiar la(s) asociación(es) deseada(s)? La ***posibilidad de cumplimiento*** también depende de tres factores: de la capacidad de desempeño real o potencial del producto, de sus posibilidades reales o futuras de comunicar ese desempeño, y del poder que tenga para mantener con el paso del tiempo ese desempeño real y comunicado.

Asociaciones de marca únicas. La esencia del posicionamiento de marca radica en que ésta tenga una ventaja competitiva sostenible o “propuesta única de venta” que le dé a los consumidores una razón apremiante de por qué la deben comprar.[18] Los mercadólogos pueden hacer explícita esta diferencia única a través de comparaciones directas con los competidores, o pueden enfatizarla de manera implícita. Pueden basarla en atributos o beneficios relacionados o no con el producto. En ciertas categorías, los atributos no relacionados con el producto pueden crear asociaciones únicas con mayor facilidad; recuerde la imagen robusta de los vaqueros del oeste de Marlboro o la naturaleza rebelde atribuida a los fumadores de los cigarrillos Virginia Slims.

Las asociaciones únicas y fuertes son cruciales para el éxito de la marca. Sin embargo, a menos que ésta no enfrente competencia, tendrá más probabilidades de compartir algunas de ellas con otras marcas. Las asociaciones compartidas pueden ayudar a establecer la membresía de una categoría y a definir el ámbito de competencia con otros productos y servicios.[19]

La investigación de alternativas no comparables sugiere que aunque una marca no enfrentara competencia directa en su categoría de producto, y por tanto no compartiera atributos del producto con otras marcas, aun así podría compartir asociaciones abstractas y enfrentar una competencia indirecta en una categoría de producto definida de manera más general.[20] Así, a pesar de que un ferrocarril no compita directamente con otro ferrocarril, lo hará indirectamente con otras formas de transporte como aerolíneas, automóviles y autobuses. Un fabricante de productos educativos en CD-ROM puede estar compitiendo de manera implícita con otras formas de educación y entretenimiento, como libros, videos, televisión y revistas. Por estas razones, los principios de desarrollo de marcas ahora se usan para comercializar varias categorías diferentes como un todo; por ejemplo, bancos, muebles, alfombras, boliches y trenes, por nombrar algunas.

Una categoría de producto o servicio puede también compartir algunas asociaciones que incluyan creencias específicas acerca de cualquier miembro de la categoría, así como otras actitudes generales relacionadas con todos los demás miembros. Estas creencias pueden in-

cluir muchos de los atributos relevantes relacionados con el producto para las marcas en la categoría, así como atributos más descriptivos que no necesariamente tengan que ver con el desempeño del producto o servicio, como su color (el rojo para la salsa de tomate). Los consumidores pueden considerar ciertos atributos o beneficios como prototipos y esenciales para todas las marcas que haya en la categoría, y a una marca específica como un ejemplar y la más representativa.[21] Por ejemplo, quizá esperen que un tenis para correr ofrezca soporte y comodidad y que esté fabricado lo bastante bien para soportar el uso constante, y probablemente piensen que Asics, New Balance u otras marcas líderes sean las que mejor representan este artículo. También pueden esperar que un minorista en línea ofrezca un medio de envío fácil, variedad de ofertas, opciones razonables de remisión, procedimientos de compra seguros, servicio interesado en el cliente y pautas estrictas de privacidad, y pueden considerar a Amazon.com u otro líder en el mercado como el mejor ejemplo de minorista en línea.

Como la marca está ligada a la categoría de producto, algunas asociaciones de categoría pueden vincularse a la marca, a creencias específicas o a actitudes generales. Las actitudes hacia la categoría de producto pueden ser un factor muy determinante en la respuesta del consumidor. Por ejemplo, si éste piensa que la principal característica de las agencias bursátiles es la avaricia y que los corredores sólo velan por sus intereses personales, entonces probablemente tendrá creencias similares y posturas negativas hacia cualquier agencia bursátil simplemente por el hecho de pertenecer a esa categoría. Por tanto, en casi todos los casos todas las marcas en la categoría compartirán algunas asociaciones con ese tipo de producto. Observe que la fortaleza de las asociaciones de marca con la categoría del producto es una determinante importante de la conciencia de marca.[22]

En resumen, para crear la respuesta diferencial que genera el valor de la marca basado en el cliente, los mercadólogos necesitan asegurarse de que algunas asociaciones fuertemente arraigadas sean no sólo favorables sino únicas y que no se compartan con las marcas de la competencia.

Las asociaciones únicas ayudan a los consumidores a elegir la marca. Para ellos, no todas las asociaciones de marca tienen la misma importancia, ni su visión será favorable o las valorarán de igual manera en diferentes situaciones de compra o consumo. Y están en lo cierto. Las asociaciones de marca pueden depender de la situación o contexto y variar de acuerdo con lo que los consumidores desean lograr en determinada decisión de compra o consumo.[23] Por tanto, una asociación puede ser valiosa en una situación pero no en otra.[24]

Por ejemplo, las que vienen a la mente cuando los consumidores piensan en FedEx pueden ser "rapidez", "confiabilidad" y "conveniencia" vinculadas con "paquetes anaranjados y morados". Sin embargo, el color del empaque puede tener poca importancia para la mayoría de los consumidores cuando están eligiendo un servicio de entrega para el día siguiente, a pesar de que quizá este hecho desempeñe una función importante en la conciencia de marca. El servicio rápido, confiable y conveniente tal vez pueda ser más importante, pero aun así sólo lo será en ciertas situaciones. Un consumidor que necesite un servicio de entrega "tan pronto como sea posible", quizá pueda considerar opciones menos costosas como Express Mail.

Ahora estamos listos para delinear una versión más completa del modelo de valor de marca basado en el cliente.

Construcción de una marca fuerte: los cuatro pasos para la construcción de una marca

El modelo VCMBC considera la construcción de marca como una secuencia de etapas, cada una de las cuales dependerá de que se logren con éxito los objetivos de la anterior. Las etapas son las siguientes:

1. Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.
2. Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades.

3. Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.
4. Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.

Estas cuatro etapas representan el conjunto de interrogantes fundamentales que los clientes invariablemente se preguntan acerca de las marcas, al menos de manera implícita. Las cuatro preguntas (con sus correspondientes pasos en la construcción de marca entre paréntesis) son:

1. ¿Quién eres tú? (identidad de la marca).
2. ¿Qué eres tú? (significado de la marca).
3. ¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti? (respuestas hacia la marca).
4. ¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y qué tanta conexión me gustaría tener contigo? (relaciones con la marca).

Observe que el orden de las etapas en esta "escalera del desarrollo de marca" va de la identidad al significado y de las respuestas a las relaciones. Es decir, no podemos establecer el significado a menos que hayamos creado identidad; las respuestas no pueden ocurrir a menos que hayamos desarrollado el significado correcto, y no podemos forjar una relación a menos que hayamos obtenido las respuestas correctas.

Bloques constructores de la marca

Para proveer cierta estructura, pensemos en establecer seis "bloques constructores de la marca" respecto de los consumidores que podamos acomodar en forma de pirámide, en la cual el valor de la marca significativo sólo se producirá en las marcas que lleguen a la cima de la pirámide. Este proceso de construcción de marca se ilustra en las figuras 2-5 y 2-6. En las siguientes secciones observaremos cada una de estas etapas, los bloques constructores de la marca correspondientes y sus subdivisiones. Como se verá después, los bloques constructores del lado izquierdo de la pirámide representan la "ruta más racional" hacia la construcción de la marca, mientras que los del lado derecho constituyen la "ruta más emocional". Las marcas más fuertes se han construido a través de ambos lados de la pirámide.

Prominencia de la marca

Lograr la identidad correcta para una marca significa crear una marca prominente para los clientes. La ***prominencia de marca*** mide la conciencia que se tiene de ésta; por ejemplo, con cuánta frecuencia y qué tan fácil se evoca en diferentes situaciones o circunstancias. ¿Hasta qué punto es la primera en mencionarse y es más fácil de recordar o reconocer? ¿Qué tipos de pistas o recordatorios se necesitan? ¿Qué tan penetrante es esta conciencia de marca?

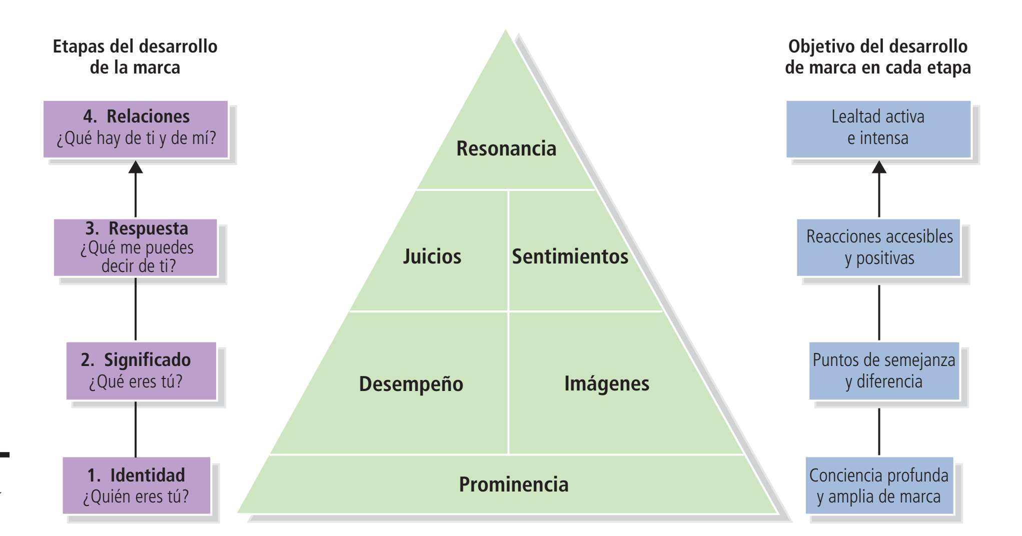


FIGURA 2-5

Pirámide del valor capital de la marca basado en el cliente

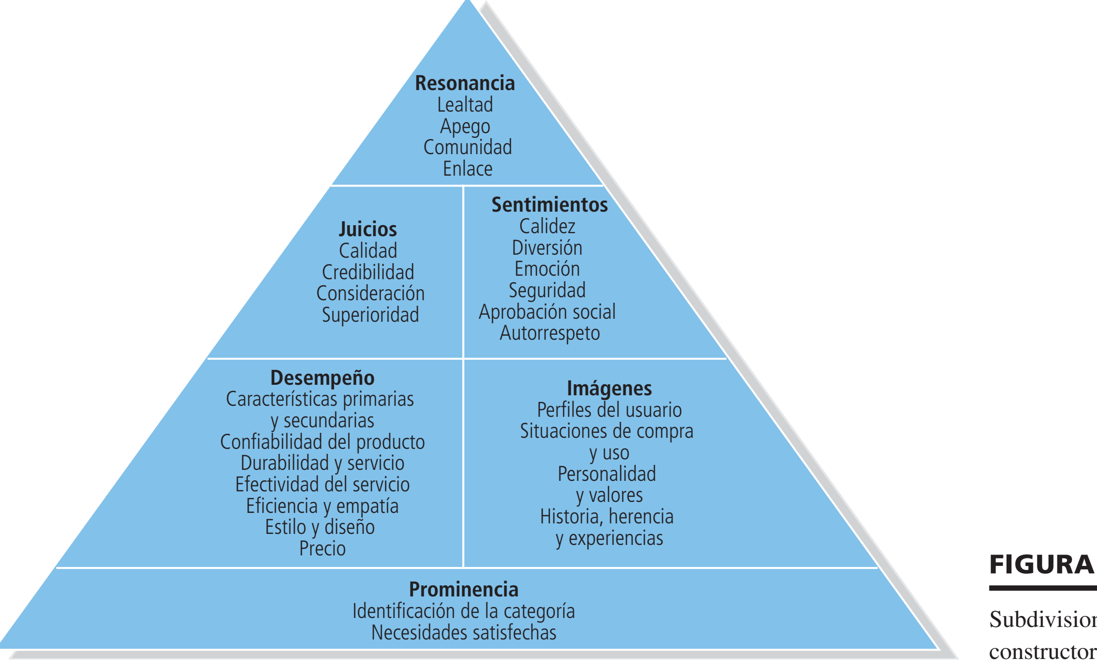


FIGURA 2-6

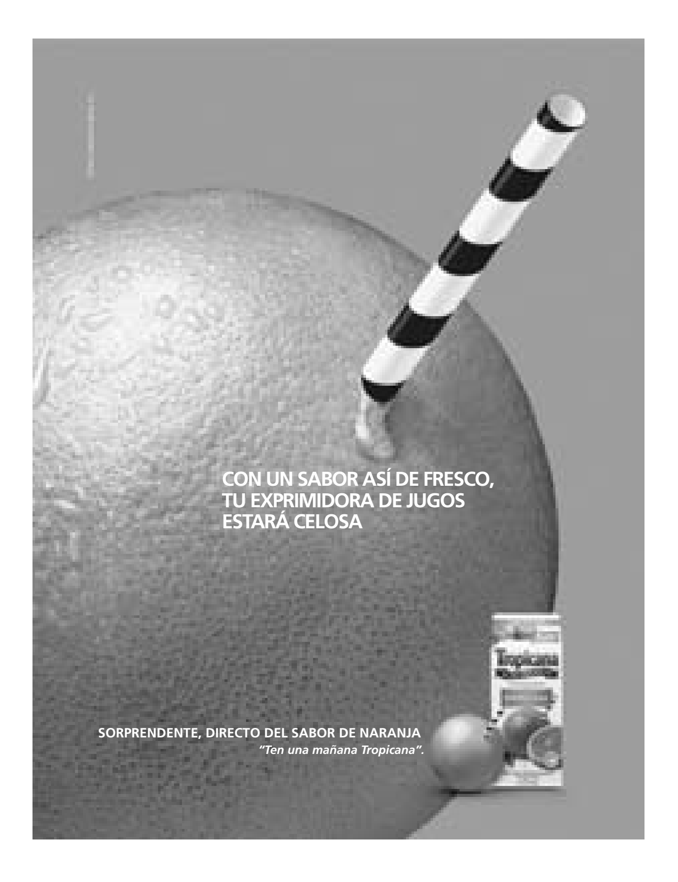
Subdivisiones de los bloques constructores de la marca

Hemos dicho que la conciencia de marca se refiere a la capacidad del cliente para recordarla y reconocerla en diferentes condiciones y vincular, entre otras cosas, su nombre, logotipo y símbolo. Con ciertas asociaciones en la memoria. En particular, construir la conciencia de marca sirve para que el consumidor comprenda la categoría del producto o servicio en la cual ésta compite y qué productos o servicios se venden con su nombre. También asegura que los clientes sepan cuáles de sus "necesidades" —a través de estos productos— está diseñada a satisfacer la marca. En otras palabras, ¿cuáles son las funciones básicas que la marca ofrece a los clientes?

Amplitud y profundidad de la conciencia de marca. La conciencia de marca confiere al producto una identidad al vincular sus elementos con una categoría de producto, compra asociada y situaciones de uso o consumo. La *profundidad* de la conciencia de marca mide cómo es probable que un elemento de ésta venga a la mente, y con qué facilidad lo hace. Una marca que podemos recordar con facilidad tiene un nivel más profundo de conciencia que aquella que reconocemos sólo cuando la vemos. La *amplitud* mide a su vez la variedad de las situaciones de compra y uso en las cuales el elemento de marca llega a la mente y profundiza más la organización de la marca y el conocimiento del producto en la memoria.[25] Para ver cómo funciona esto, considere la amplitud y profundidad de la conciencia de marca en el jugo de naranja Tropicana.

TROPICANA

Deseamos que los clientes al menos reconozcan la marca Tropicana cuando ésta se les presente. Además, deben evocarla siempre que piensen en jugo de naranja, en particular cuando estén considerando comprar precisamente jugo de naranja. Lo ideal sería que los consumidores pensaran en Tropicana siempre que consideren qué tipo de bebida tomar, en especial cuando busquen una "sabrosa pero saludable". Por tanto, deben pensar que Tropicana satisface cierta clase de necesidades siempre que éstas surjan. Uno de los desafíos para cualquier proveedor de jugo de naranja es vincular el producto con situaciones de uso más allá de la tradicional, es decir, para el desayuno. De ahí que la campaña para fomentar su consumo en Florida haya usado el eslogan: "Ya no es sólo para el desayuno".



Estructura de la categoría del producto. Como lo sugiere el ejemplo de Tropicana, para comprender en toda su magnitud el recuerdo de marca necesitamos apreciar la ***estructura de la categoría del producto***, o cómo las categorías están organizadas en la memoria. Por lo general, los mercadólogos asumen que los productos están agrupados según diferentes niveles de especificidad que se pueden organizar de manera jerárquica.[26] Por tanto, en la mente de los consumidores suele existir una jerarquía de producto en la que la información de la clase de producto ocupa el nivel más alto, la información de la categoría de producto el segundo nivel, la información del tipo de producto el siguiente y la información de la marca el nivel más bajo.

El mercado de bebidas ofrece un buen escenario para examinar la estructura de categoría y los efectos de la conciencia en el valor de la marca. La figura 2-7 ilustra una jerarquía que puede existir en la mente de los consumidores. De acuerdo con esta representación, los clientes distinguen primero las bebidas saborizadas de las no saborizadas (agua). Luego diferencian entre bebidas saborizadas alcohólicas y no alcohólicas. Entre las no alcohólicas distinguen las calientes como café o té, y las frías, como leche, jugos y refrescos. Entre las bebidas alcohólicas figuran vino, cerveza o licores destilados. Podemos hacer más distinciones. Por ejemplo, dividir la categoría de cervezas en no alcohólicas, bajas en alcohol (o "light") y cervezas enteras, así como cervezas enteras clasificadas por su variedad (amarga o lagher), por el método de elaboración (de barril, helada o seca), por el precio y calidad (de descuento, de calidad superior o de calidad premiun), etcétera.

La organización jerárquica de la categoría de producto que suele prevalecer en la memoria cumplirá una función importante en la toma de decisiones del consumidor. Por ejemplo, éstos suelen tomar decisiones mediante un método de análisis descendente: primero determinan comprar agua o algún tipo de bebida con sabor; si toman la segunda opción, la siguiente decisión será elegir una bebida alcohólica o sin alcohol, y así sucesivamente. Por último, podrán escoger una marca particular dentro de la categoría de producto en la cual estén interesados. La profundidad de la conciencia de marca influirá en la probabilidad de que la marca venga a la mente, mientras que la amplitud determinará los dife-

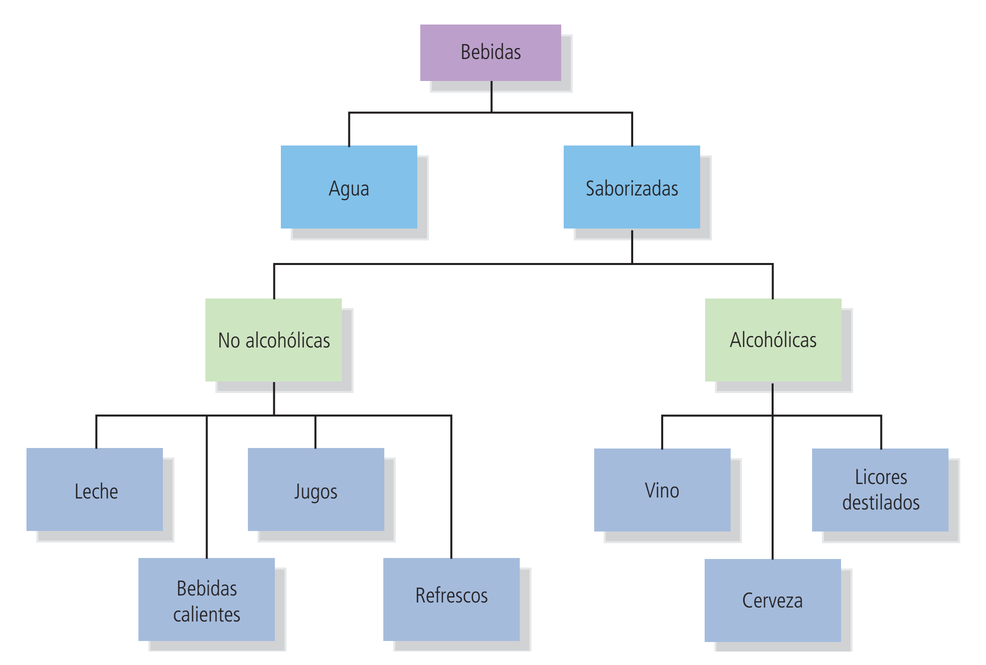


FIGURA 2-7

Jerarquía de la categoría de bebidas

rentes tipos de situaciones en los que se le evocará. En general, los refrescos tienen una mayor amplitud de conciencia, ya que llegan a la mente en diversas situaciones de consumo. Alguien puede considerar beber una de diferentes variedades de Coca-Cola en cualquier momento y en cualquier lugar. Otras bebidas, como las alcohólicas, la leche y los jugos, tienen situaciones de consumo que se perciben como mucho más limitadas.

Implicaciones estratégicas. La jerarquía de producto nos muestra que no sólo importa la profundidad de la conciencia sino también la amplitud. En otras palabras, la marca debe no sólo ser la primera en el recuerdo y tener suficiente "presencia en la mente" sino que también debe emerger en los momentos y lugares correctos.

La amplitud es una consideración que suele descuidarse, incluso para las marcas líderes en sus categorías. Para muchas de ellas, la cuestión clave no es *si* los consumidores pueden recordarlas, sino *dónde*, *cuándo,* con cuánta facilidad y qué tan seguido piensan en ellas. En las situaciones posibles de uso, muchas marcas y productos son ignoradas. Aumentar la prominencia de la marca en esos escenarios puede incitar el consumo y aumentar el volumen de ventas. Por ejemplo, el preparador de declaraciones fiscales H&R Block lanzó una campaña de marketing que intentó instalar la compañía en la mente de los consumidores como un "proveedor de servicios financieros los 365 días del año", que podría ofrecer ayuda en servicios de hipotecas, seguros, inversiones, bancarios y de planeación financiera en cualquier momento y no sólo en temporadas fiscales.[27]

En algunos casos, la ruta óptima para mejorar las ventas de una marca no es mejorar las actitudes del consumidor hacia ella sino, de hecho, incrementar la amplitud de la conciencia de marca en situaciones en las cuales aquél valoraría usarla. Considere los desafíos a los que se enfrentó la sopa Campbell's.

SOPA CAMPBELL'S

A través de los años los anuncios de Sopa Campbell's han enfatizado el sabor con su eslogan publicitario de larga tradición: "Mmm, Mmm, rica"; o nutritivo: "Nunca subestime el poder de una sopa". Parte del desafío de la compañía para aumentar sus ventas no radica tanto en las actitudes del consumidor al que están orientados estos eslóganes, sino en las consideraciones de la memoria, y en el hecho de que la gente no piensa en comer sopa con tanta frecuencia como debería para ciertas ocasiones de merienda. Por ejemplo, a pesar de que ésta se come como un platillo acompañante o un aperitivo cuando las personas cenan en restaurantes, probablemente se pasa por alto en la mayoría de las cenas en casa. Crear un programa de comunicación para



La sopa Campbell's está impulsando sus ventas al hacer que su línea de producto sea más sobresaliente.

> los consumidores que ya tenían una actitud favorable hacia la sopa que los ayudara a recordarla en escenarios más variados de consumo podría ser la forma más rentable de hacer crecer la lealtad hacia Campbell's. Quizá por esta razón, Campbell Soup Company lanzó en 2003 una nueva campaña publicitaria basada en la realidad para apoyar su línea completa de sopas con el tema: "En lugar de eso, haz una Campbell's". En ella se mostraba al presentador de televisión Gordon Elliott interceptando a los consumidores en su casa, en su trabajo y en las calles, animándolos a disfrutar una merienda deliciosa con una sopa en lugar de otras opciones de refrigerios o merienda.[28]

En otras palabras, puede ser más difícil intentar *cambiar* las actitudes existentes hacia la marca que *recordar* a la gente sus actitudes existentes y dirigirlas hacia una marca en situaciones de consumo, adicionales, pero adecuadas.

Resumen. Una marca con alta prominencia es aquella que tiene una conciencia amplia y profunda, de manera que los consumidores siempre hagan suficientes compras de ella y la recuerden en una variedad de escenarios en los que posiblemente la podrían emplear o consumir. La prominencia es una primera etapa importante en la construcción del valor de la marca, pero por lo general no es suficiente. Para muchos clientes, en numerosas situaciones también entran en juego otras consideraciones, como el significado o la imagen de la marca.

La creación de significado de la marca supone establecer su imagen: qué la caracteriza y qué debe representar en la mente del comprador. El significado de la marca está compuesto por dos categorías importantes de asociaciones de marca relacionadas con el desempeño y las imágenes. Estas asociaciones se pueden formar directamente, a partir de las experiencias propias del cliente y su contacto con la marca, o indirectamente, a través de la publicidad u otras fuentes de información, como la que se transmite de boca en boca. La siguiente sección describe los dos principales tipos de significado de marca —desempeño e imágenes de la marca—, y las subcategorías de cada uno de ellos.

Desempeño de la marca

En el corazón del valor de la marca está el producto mismo, debido a que es la influencia primaria en la que los consumidores experimentan la marca, lo que escuchan de ella de boca de otras personas, y lo que la empresa puede decirles en sus comunicaciones. Diseñar y ofrecer un producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos del cliente es un prerrequisito para un marketing exitoso, sin importar si se trata de un bien tangible, servicio, organización o persona. Para crear lealtad y resonancia de marca, los mercadólogos deben asegurarse de que las experiencias de los consumidores con el producto estén al menos a la altura, si no es que excedan, sus expectativas. Como se observó en el capítulo 1, varios estudios han demostrado que las marcas de muy alta calidad tienden a desempeñarse mejor financieramente y a tener rendimientos más altos sobre la inversión.

El ***desempeño de la marca***. Describe qué tan adecuadamente satisface el producto o servicio las necesidades más funcionales de los clientes. ¿Qué tan bien está calificada la

marca en las evaluaciones objetivas de calidad? ¿En qué medida satisface las necesidades y deseos utilitarios, estéticos y económicos en la categoría del producto o servicio?

El desempeño de la marca va más allá de los ingredientes y características del producto para incluir dimensiones que la diferencien. Con frecuencia, un posicionamiento más fuerte depende de las ventajas de desempeño de cierto tipo, y es raro que una marca pueda superar deficiencias severas en este aspecto. Hay cinco tipos importantes de atributos y beneficios en los que suele basarse el desempeño de la marca:[29]

1. Ingredientes primarios y características complementarias.
2. Confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto.
3. Efectividad, eficiencia y empatía del servicio.
4. Estilo y diseño.
5. Precio.

Los clientes suelen tener creencias acerca de los niveles en los cuales operan los ingredientes primarios del producto (bajo, medio, alto o muy alto), y acerca de los elementos secundarios especiales, quizá hasta patentados, que los complementan. Algunos atributos son ingredientes esenciales para que un producto funcione, mientras que otros son características complementarias que permiten la personalización y un uso más versátil y particularizado. Por supuesto que éstos varían de acuerdo con la categoría del producto o servicio.

¿Cómo perciben los clientes el desempeño? La ***confiabilidad*** mide la consistencia de éste a través del tiempo y de una compra a otra. La ***durabilidad*** es la vida económica que se espera del producto, y la ***posibilidad de mantenimiento*** es la facilidad de repararlo si fuera necesario. Por tanto, las percepciones del desempeño del producto se verán afectadas por factores como velocidad, precisión y cuidado en la entrega e instalación del producto; la prontitud, cortesía y utilidad del servicio al cliente; la capacitación; la calidad del servicio de reparación y el tiempo implicados.

Los clientes con frecuencia tienen asociaciones de desempeño relacionadas con el servicio. La ***efectividad del servicio*** mide qué tan bien una marca satisface los requerimientos del consumidor en este sentido; la ***eficiencia del servicio*** describe la velocidad y capacidad de respuesta con que éste se ofrece, y la ***empatía del servicio*** es el grado en que se considera que los proveedores son dignos de confianza, amables y que tienen en mente los intereses del cliente.

Los consumidores pueden tener asociaciones con el producto que van más allá de sus aspectos funcionales y consideran características más estéticas como su tamaño, forma, materiales y color. Por tanto, el desempeño también puede depender de aspectos sensoriales, como la forma en que un producto se ve y se siente, y quizá hasta cómo suene o huela.

Por último, la política de fijación de precios para la marca puede crear asociaciones acerca de qué tan costosa (o barata) es en términos relativos, si con frecuencia tiene descuentos y si éstos son sustanciales. El precio es una asociación particularmente importante del desempeño debido a que los consumidores pueden organizar su conocimiento de categoría de producto en términos de los niveles de precios de diferentes marcas.[30]

Imaginería de la marca

El otro factor importante del significado de la marca es la imaginería.* Ésta depende de las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que la marca intenta cubrir las necesidades sociales y psicológicas de los clientes. Es lo que la gente piensa de manera abstracta de una marca, y no lo que cree que realmente es. La imaginería se refiere a los aspectos más intangibles, y los clientes pueden formar asociaciones con ella, que pueden ser directas de su propia experiencia, o indirectas, a través de la publicidad u otra fuente de información, como la información de boca en boca. A una marca se pueden ligar muchas clases de características intangibles, pero las principales son:

1. Perfiles de uso.
2. Situaciones de compra y uso.
3. Personalidad y valores.
4. Historia, herencia y experiencias.

* El término **imagery** también se traduce como imágenes.

Por ejemplo, tome una marca con una rica variedad de imaginería, como la crema para piel Nivea en Europa. Algunas de sus asociaciones intangibles incluyen: familia/ experiencias compartidas/ maternal; multipropósito; clásico/ imperecedero, y memorias de la niñez.

Un conjunto de asociaciones de imaginería de marca estará compuesto por el tipo de persona u organización que utiliza la marca. Esta imaginería puede generar en los clientes la imagen mental de los usuarios reales o de aquellos más idealizados o que son modelos a seguir. Los consumidores pueden basar sus asociaciones en el usuario típico o idealizado de una marca a partir de factores demográficos descriptivos o más abstractos (psicográficos). Entre los factores demográficos se incluyen:

- *Género*. Las hojas de afeitar Venus y el desodorante Secret tienen asociaciones "femeninas", mientras que las de los cigarros Marlboro y el desodorante Right Guard son "masculinas".
- *Edad*. Pepsi Cola, la bebida deportiva energética Powerade y la película fotográfica Fuji se han posicionado como más jóvenes que Coca-Cola, Gatorade y Kodak, respectivamente.
- *Raza*. Los alimentos Goya y la cadena de televisión Univisión tienen una fuerte identificación con el mercado hispano.
- *Ingreso*. Los zapatos Sperry Topsider, las camisetas Polo y los automóviles BMW se han asociado con los *yuppies* —profesionistas jóvenes, citadinos y ricos.

Los factores psicográficos, por su parte, pueden incluir actitudes hacia la vida, profesión, posesiones, aspectos sociales o instituciones políticas. Por ejemplo, el usuario de alguna marca puede considerarse iconoclasta o más tradicional y conservador.

En un escenario de negocio a negocio, la imaginería del usuario puede relacionarse con el tamaño o tipo de organización. Por ejemplo, los compradores pueden considerar a Microsoft como una compañía "agresiva", y a Patagonia o Timberland como "humanitarias". La imaginería del usuario puede enfocarse en algo más que sólo características de un tipo de individuo, y centrarse en cuestiones más amplias en términos de las percepciones de un grupo como un todo. Por ejemplo, los clientes pueden creer que muchas personas usan cierta marca y por tanto la ven como "popular" o "marca líder".

Un segundo conjunto de asociaciones le dice a los consumidores en qué condiciones o situaciones pueden o deben comprar y usar la marca. Éstas se pueden relacionar con el tipo de canal de distribución, como tiendas departamentales, especializadas o Internet; con tiendas específicas como Macy's, Foot Locker o Bluefly.com; y con las facilidades de compra y recompensas asociadas (si las hay).

Las asociaciones con una situación típica de uso se pueden relacionar con la hora del día, semana, mes o año en que se suele utilizar la marca; con el lugar —dentro o fuera del hogar—; y con el tipo de actividad durante la cual usarla, es decir, formal o informal. Por ejemplo, la publicidad de Snickers enfatiza que la barra de chocolate "Llena más" y por tanto "satisface" como refrigerio que quita el hambre. Durante mucho tiempo las cadenas de restaurantes de pizza establecieron fuertes asociaciones con sus canales de distribución y con la manera en que los consumidores comprarían y comerían el producto. Así, Domino's era conocido por su servicio de entrega; Little Caesar por sus pedidos para llevar, y Pizza Hut por su servicio para comer en casa, a pesar de que en años recientes cada uno de estos competidores ha incursionado en los mercados tradicionales de los demás.

A través de la experiencia del consumidor o de las actividades de marketing, las marcas pueden adoptar rasgos de personalidad[31] y, como una persona, aparentar ser "modernas", "conservadoras", "vivaces" o "exóticas", y además representar valores. Las cinco dimensiones de la personalidad de la marca (con sus correspondientes subdivisiones) son: la sinceridad (sensatez, honestidad, integridad y alegría); emoción (atrevimiento, energía, imaginación y modernidad); competencia (confiabilidad, inteligencia, éxito); sofisticación (clase superior, encanto), y resistencia (deportes al aire libre, vigor).[32]

¿Cómo se forma la personalidad de una marca? Aunque cualquier aspecto del programa de marketing puede afectarla, la publicidad suele ser especialmente influyente por las inferencias que los consumidores hacen del usuario o la situación de uso involucradas en el

anuncio. Los publicistas pueden infundir en una marca los rasgos de personalidad a través de técnicas de antropomorfización y animación del producto, como con el famoso California Raisins; mediante la personificación y el uso de los caracteres de la marca al estilo de Geico Gecko; a través de imaginería del usuario, como con los "petrimetres" de Mountain Dew, etc.[33] En términos más generales, los actores, el tono o estilo de la estrategia creativa, y las emociones o sentimientos evocados por el anuncio pueden afectar la personalidad de la marca. Una vez que ésta desarrolla una personalidad, puede ser difícil para los clientes aceptar la información que no consideren congruente con ella.[34]

Sin embargo, no siempre hay congruencia entre la imaginería y la personalidad de la marca. Cuando los atributos relacionados con el desempeño son centrales para las decisiones del consumidor, como en el caso de los artículos alimenticios, la personalidad de la marca y la imaginería del usuario pueden estar menos relacionadas. Las diferencias entre ambos aspectos pueden surgir también por otras razones. Por ejemplo, en cierto momento la personalidad de la marca Perrier era "sofisticada" y "elegante", pero la imaginería real que el usuario tenía de ella no era tan pretenciosa, sino que se podía apenas describir como "ostentosa" y "moderna".

No obstante, cuando el usuario y la imaginería de uso son importantes para las decisiones del cliente, es más probable que la personalidad y la imaginería estén relacionadas, como lo están para los autos, la cerveza, el licor, los cigarros y los cosméticos. Por tanto, los consumidores suelen elegir y usar marcas con una personalidad congruente con su propio autoconcepto, a pesar de que en algunos casos la relación puede basarse sólo en el deseo de los consumidores y no en su imagen real.[35] Estos efectos también pueden ser más severos en los productos que se consumen públicamente que en los que se consumen en privado.[36] Por otro lado, los consumidores son "automonitores" y sensibles para saber cómo los perciben los demás y tienden más a elegir marcas cuya situación de consumo sea congruente con su personalidad.[37]

Por último, las marcas pueden adoptar asociaciones con su pasado y ciertos acontecimientos sobresalientes de su historia. Este tipo de referencias puede hacer recordar distintas situaciones personales y episodios o comportamientos pasados, así como experiencias de amigos, familia, etc. Por tanto, pueden tener un alto contenido personal e individual, o más público y compartido por muchas personas. Por ejemplo, puede haber asociaciones con aspectos del programa de marketing para la marca, como el color del producto o la apariencia de su empaque, la compañía o persona que elabora el producto y el país en el cual se fabrica, el tipo de tienda en la que se vende, los eventos de los que la marca es patrocinadora, y la gente que la representa o respalda. En cualquier caso, las asociaciones con la historia, herencia y experiencias involucran ejemplos más específicos y concretos que trascienden las generalizaciones que constituyen imaginería de uso. En el caso extremo, las marcas se convierten en iconos, ya que combinan todos estos tipos de asociaciones y forman lo que de hecho es un mito, y así explotan los sueños y esperanzas perdurables de los consumidores.[38] Por ejemplo, Mountain Dew ha desarrollado un "mito rebelde" con una publicidad que muestra a "hombres excitantes y vitales que están lejos del modelo ideológico del éxito".[39]

Resumen. Varios tipos de asociaciones en torno al desempeño o las imágenes pueden estar ligados a la marca. Podemos definir las asociaciones de marca explicando la imagen y significado de ésta con base en tres importantes dimensiones —lo favorables que sean, su fortaleza y su singularidad—, las cuales proporcionan la clave para construir el valor de la marca. Los resultados exitosos en estas tres dimensiones producen las respuestas más positivas, y la base de una intensa y activa lealtad hacia la marca.

Para crear el valor de la marca es importante que ésta tenga asociaciones fuertes, favorables y únicas, *en ese orden*. En otras palabras, no importa qué tan singular sea una asociación de marca a menos que los clientes la evalúen favorablemente, y no importa qué tan deseable sea una asociación a menos que sea tan fuerte que los clientes en realidad la recuerden y vinculen con la marca. Al mismo tiempo, no todas las asociaciones fuertes son favorables, y no todas las asociaciones favorables son singulares.

Crear asociaciones fuertes, favorables y singulares es un verdadero desafío para los mercadólogos, pero es esencial para construir el valor de la marca basado en el cliente. Las marcas fuertes por lo general establecen firmemente asociaciones de marca únicas y favo-

rables con los clientes. El significado de la marca es lo que ayuda a producir ***respuestas a la marca***, o lo que los clientes piensan o sienten por ella. Podemos distinguir estas respuestas como juicios o sentimientos hacia la marca, es decir, en términos de si salen de la "cabeza" o del "corazón", como se describen en las siguientes secciones.

Opiniones de la marca

Los ***juicios acerca de la marca*** son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes se forman en torno a la marca al conjugar su desempeño y las asociaciones de imaginería que ésta despierta. Éstos pueden hacer todo tipo de enjuiciamientos, pero son cuatro los más importantes: juicios acerca de la calidad, credibilidad, consideración y superioridad.

Calidad de la marca. Las actitudes hacia las marcas son evaluaciones generales de los consumidores[40] y suelen formar la base para elegirlas. Estas actitudes por lo general dependen de los atributos y beneficios específicos de la marca. Por ejemplo, considere los hoteles Sheraton. Una actitud del cliente hacia el Sheraton depende de qué tanto crea que la marca está caracterizada por ciertas asociaciones que le interesan en su elección de una cadena de hoteles, como ubicación, comodidad de las habitaciones, diseño y apariencia, calidad del servicio por parte del personal, instalaciones recreativas, servicio de alimentos, seguridad, precios, etcétera.

Los consumidores pueden tener una multitud de actitudes hacia una marca, pero la más importante se refiere a la calidad percibida y al valor y satisfacción que les procura. Las mediciones de calidad percibida son inherentes a muchos enfoques orientados al valor de la marca. En la encuesta anual de EquiTrend realizada por Total Research, 20 000 clientes califican 1 000 marcas en 35 categorías y cinco dimensiones: familiaridad, calidad, intento de compra, expectativas de la marca y características distintivas. Total Research crea entonces un Equity Score, es decir, una puntuación del valor, en las primeras tres mediciones.[41]

Credibilidad de la marca. Los clientes también pueden formarse juicios acerca de la compañía y organización detrás de la marca. La ***credibilidad de la marca*** se refiere al grado en el cual los clientes consideran que ésta es creíble en términos de tres dimensiones: habilidad percibida, fiabilidad y atractivo. ¿Se considera que la marca es: 1) competente, innovadora y líder de mercado (experiencia de la marca); 2) fiable y que toma en cuenta los intereses de los clientes (credibilidad), y 3) divertida, interesante y que vale la pena pasar el tiempo con ella (atractivo)? En otras palabras, la credibilidad mide si los consumidores consideran a la compañía u organización detrás de la marca como buena en lo que hace, preocupada por sus clientes y con un atractivo simple.

Consideración de la marca. Las actitudes favorables hacia la marca y las percepciones de credibilidad son importantes, pero no lo suficiente si los clientes en realidad no la consideran para su posible compra o uso. La consideración depende en parte de cuán relevante sea la marca para el consumidor y es un filtro crucial en la construcción de su valor. No importa en cuán buena estima tengan a la marca o cuánta credibilidad le atribuyan, ya que a menos de que la consideren seria y relevante, los clientes la mantendrán a distancia y nunca la aceptarán en realidad. La consideración de la marca depende en gran medida del grado en que se puedan crear asociaciones fuertes y favorables como parte de su imagen.

Superioridad de la marca. Mide el grado en que los clientes consideran que la marca es única y mejor que las demás. ¿Piensan que ofrece ventajas que otras no pueden brindar? La superioridad es absolutamente esencial para construir relaciones intensas y activas con los clientes y dependen en un alto grado del número y naturaleza de las asociaciones únicas que constituyen la imagen de una marca.

Sentimientos hacia la marca

Los ***sentimientos hacia la marca*** son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos. ¿Qué sentimientos son concitados por el programa de marketing para la marca o por otros medios? ¿Cómo afecta la marca la sensibilidad de los clientes acerca de sí mismos y de sus relaciones con los demás? Éstos sentimientos pueden ser leves o intensos, positivos o negativos.

Los diez mandamientos del desarrollo emocional de la marca

1. De los consumidores a la gente
   Los consumidores compran. La gente vive.
2. Del producto a la experiencia
   Los productos cubren necesidades. Las experiencias satisfacen deseos.
3. De la honestidad a la confianza
   La honestidad se espera. La confianza es cautivadora e íntima. Necesita ganarse.
4. De la calidad a la preferencia
   La calidad es dada. La preferencia crea la venta.
5. De la notoriedad a la aspiración
   Ser conocido no significa que también seas amado.
6. De la identidad a la personalidad
   La identidad es reconocimiento. La personalidad es cosa del carácter y del carisma.
7. De la función al sentimiento
   La función está relacionada con las cualidades prácticas. El diseño sensorial con las experiencias.
8. De la ubiquidad a la presencia
   La ubicuidad se ve. La presencia se siente.
9. De la comunicación al diálogo
   La comunicación es vender. El diálogo es compartir.
10. Del servicio a la relación
    El servicio es vender. La relación es aceptación.

Fuente: Marc Gobe, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (Watson-Guptill, 2001). © 2001, Marc Gobe (Allworth Press, www.allworth.com).

FIGURA 2-8

Los diez mandamientos del desarrollo emocional de la marca

Las emociones evocadas por una marca pueden estar asociadas con tanta fuerza que se puede acceder a ellas durante el consumo y uso de los productos. Los investigadores han identificado la ***publicidad de transformación***, que está diseñada para cambiar las percepciones de los consumidores sobre la experiencia real de uso con el producto.[42] Por ejemplo, Herbal Essence se ha posicionado como un champú que ofrece una experiencia sensual y revitalizante para el lavado del cabello. Sus anuncios parodian una famosa escena de la película *Cuando Harry conoce a Sally*, donde se muestran imágenes de una mujer que alcanza altos niveles de placer cuando se enjabona y mientras exclama: “Sí, sí, SÍ”.

Cada vez más y más empresas están intentando explotar las emociones del consumidor con sus marcas. La figura 2-8 resume un punto de vista sobre el desarrollo emocional de las marcas. El apartado Informe de desarrollo de marca 2-1 describe cómo Hallmark ha engendrado sentimientos a este respecto en sus consumidores.

Los siguientes son seis tipos importantes de emociones relacionados con el desarrollo de marca.[43]

1. *Calidez*. La marca evoca tipos de sentimientos tranquilizadores y hace que los consumidores perciban una sensación de calma o paz. Éstos pueden sentirse sentimentales, amorosos o afectivos en torno a una marca. Hallmark es un tipo de marca asociado con la calidez.
2. *Diversión.* Tipos de sentimientos optimistas hacen que los consumidores se sientan divertidos, despreocupados, alegres, juguetones, joviales, etc. Disney es una marca que suele asociarse con la diversión.
3. *Excitación*. La marca hace que la gente se sienta revitalizada y experimente algo especial. Aquellas que evocan emoción pueden generar una sensación de júbilo, de



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 2-1

Provocar sentimientos hacia la marca Hallmark

Hallmark fue lanzado en 1910, cuando Joyce C. Hall distribuyó por correo varias postales que había almacenado en dos cajas de zapatos bajo su cama. Desde su cuarto en el YMCA de la ciudad de Kansas, Hall envió paquetes de 100 postales, con sus correspondientes facturas, a proveedores de todo el oeste medio de su país. Cuando una tercera parte de los proveedores le regresó un cheque, Hallmark se había convertido en un negocio que se expandió con rapidez a las tarjetas de felicitaciones. En el transcurso de los siguientes 95 años se movió hacia otras categorías caracterizadas por conexiones emocionales con la celebración y conmemoración, como papel para envoltura, regalos, decoraciones para fiestas y adornos. Para 2005 la compañía de 4 400 millones de dólares era líder en tarjetas de felicitaciones en Estados Unidos, con una participación de mercado de más de 50 por ciento.

Hall demostró su talento para el desarrollo de marca en 1928, cuando comenzó a imprimir el nombre de Hallmark en todas las tarjetas que su compañía producía. En 1932 ésta se convirtió en pionera en el otorgamiento de licencias cuando firmó un acuerdo con Disney para utilizar sus personajes, en lo que constituyó el primer contrato de licenciamiento de ambas empresas. En 1944 agregó el eslogan que aparece en la parte trasera de todas las tarjetas: "Cuando te importa tanto para enviar lo mejor".

Uno de los programas de marketing de más larga duración y de más alto perfil son las series de televisión *Hallmark Hall of Fame*, que la empresa patrocina desde 1951, el cual ha ganado más premios Emmy que ningún otro programa televisivo, incluido el primero otorgado a un patrocinador. Una extensión natural fue el lanzamiento en televisión del exitoso *Hallmark Channel* en 2001, que enfocado en el entretenimiento familiar, transmite películas y programación original, así como programas propios que con el tiempo se han convertido en favoritos. Además de llegar a más de 69 millones de hogares en Estados Unidos, *Hallmark Channel* también se transmite en más de 122 mercados internacionales. Su éxito originó el lanzamiento del *Hallmark Movie Channel*.



Hallmark utilizó las emociones de los consumidores para crear un negocio de gran escala.

"estar vivo", de ser fantástico, sexy, etc. MTV es una marca que muchos adultos y jóvenes consideran excitante.

4. *Seguridad*. La marca produce un sentimiento de seguridad, comodidad y autoconfianza. Como resultado, los consumidores no experimentan la preocupación que de otra manera probablemente sentirían. Los seguros Allstate son una marca que comunica seguridad a muchos.
5. *Aprobación social*. Los consumidores sienten que otros verán de manera favorable su apariencia y comportamiento, etc. Esta aprobación puede ser resultado del reconocimiento directo por parte de los demás de que el consumidor usa la marca, o puede ser menos directo y ser resultado de la atribución a los consumidores del uso del producto. Mercedes es una marca que puede simbolizar para los consumidores la aprobación social.
6. *Autorrespeto*. La marca hace que los consumidores se sientan bien consigo mismos y experimenten un sentimiento de orgullo, logro o satisfacción. Una marca como el de-

Los productos de esta firma se pueden encontrar en más de 43 000 tiendas minoristas en Estados Unidos y en línea en Hallmark.com. Las tiendas Hallmark Gold Crown constituyen una red emblemática de la compañía, con más de 4 000 sucursales de propiedad independiente especializadas en tarjetas y regalos, incluyendo la más extensa selección de regalos y productos de expresión personal. Alrededor de 800 artistas, diseñadores, estilistas, editores, escritores y fotógrafos integran el personal creativo de Hallmark. Juntos generan al año más de 19 000 tarjetas de felicitación nuevas y rediseñadas, así como productos relacionados. La compañía ofrece permanentemente más de 48 000 artículos de su línea modelo. Hoy publica en 30 lenguas y sus creaciones están a la venta en más de 120 países alrededor del mundo.

La firma investiga las últimas tendencias de consumo en color, moda, diseño y estilos de vida. Organiza grupos de enfoque y realiza entrevistas, facilita comunidades de consumo en línea y utiliza una red sofisticada de puntos de venta para comprender las necesidades actuales de los consumidores. Hallmark también ha creado un programa de lealtad oficial llamado *Gold Crown Card*, que recompensa a los compradores frecuentes con descuentos e incentivos especiales. No obstante, toda esta actividad de marketing está dirigida a un fin en particular, definido como la esencia de su marca:

> *Hallmark está aquí para ayudar a las personas a definir y expresar lo mejor de sí mismas, para fomentar sus impulsos bondadosos, para atender su necesidad de consuelo y curación, para amar y ser amado, para reír y celebrar, para establecer contacto y para recordar.*
>
> *Estamos aquí para ofrecer regalos de reflexión, mensajes de atención, momentos de belleza creados para elevar el placer de dar, la emoción de recibir y la alegría de compartir.*
>
> *Estamos aquí para conmemorar los acontecimientos más pequeños y los logros más grandes, para afirmar nuestro respeto por la humanidad, nuestra creencia en su futuro y nuestra reverencia inquebrantable a la dulzura y plenitud de la vida.*
>
> *Estamos aquí para establecer conexiones con humor oportuno e inspiración imperecedera, con afecto gentil y sorpresa genuina, con luz, música y color, con imágenes conmovedoras e historias poderosas que le hablan a lo que es universal en el corazón humano.*
>
> *Estamos aquí para mejorar relaciones, para enriquecer vidas, para desempeñar nuestra función única y preciada en épocas siempre cambiantes, pero también inalterables, de la amistad, la familia y el amor.*

Fuentes: Kate Fitzgerald, "Hallmark Casts for New Role", *Advertising Age*, 29 de agosto de 1994; Kipp Cheng, "Hallmark.com Revamps Consumer-Targeted Site", *Adweek*, 24 de mayo de 1999; Carol Krol, "Hallmark Uses Loyalty Effort for Segmenting Consumers", *Advertising Age*, 1 de febrero de 1999; www.hallmark.com.

tergente de lavandería Tide puede lograr que muchas amas de casa la vinculen con "hacer lo mejor para la familia".

Los primeros tres tipos de sentimientos son experimentales e inmediatos, y su nivel de intensidad va en aumento. Los últimos tres son privados y perdurables, y con cada uno aumenta su nivel de seriedad.

Resumen. A pesar de que todos los tipos de respuestas de los clientes son posibles —ya sea que estén motivados por la cabeza o por el corazón—, lo que importa es, en última instancia, qué tan positivos son. Las respuestas también deben ser accesibles y venir a la mente cuando los consumidores piensen en la marca. Los juicios y sentimientos hacia ésta pueden afectar de manera favorable el comportamiento del consumidor sólo si interioriza o piensa respuestas positivas en sus encuentros con la marca.

Resonancia de la marca

La etapa final del modelo se enfoca en la última relación y el nivel de identificación que el cliente mantiene con la marca. La ***resonancia de la marca*** describe la naturaleza de esta relación y el grado en el cual los clientes sienten que están "en sintonía" con la marca. Ejemplos de marcas con alta resonancia incluyen a Harley-Davidson, eBay y Apple. La resonancia se caracteriza en términos de la intensidad o fortaleza del lazo psicológico que los clientes sostienen con la marca, así como con el nivel de actividad ocasionado por esta lealtad (compras repetidas y el grado en que los clientes buscan información de la marca, eventos y a otros clientes leales). Podemos dividir estas dos dimensiones de la resonancia en cuatro categorías:

1. Lealtad de la conducta.
2. Apego de las actitudes.
3. Sentido de comunidad.
4. Participación activa.

Podemos ponderar la ***lealtad de la conducta*** en términos de las compras repetidas y la cantidad o porcentaje en el volumen de la categoría atribuido a la marca, es decir, "la parte correspondiente en la demanda de productos de la categoría". En otras palabras, ¿con cuánta frecuencia los clientes compran una marca y cuánto compran de ella? Respecto de los resultados en utilidades netas, la marca debe generar frecuencias y volúmenes de compras suficientes. El valor de por vida de clientes con una conducta leal puede ser enorme.[44] Por ejemplo, un comprador leal de General Motors podría valer 276 000 dólares en el transcurso de su vida (en el supuesto de que adquiera 11 o más vehículos y por la información que transmita de boca en boca y que haga más probable que sus amigos y parientes consideren los productos GM). Asimismo, los expertos han estimado el valor de por vida de un usuario sofisticado de equipo de cómputo (definido como alguien que compra una máquina y software nuevos cada dos años) en aproximadamente 45 000 dólares, mientras que el valor de por vida de un usuario no sofisticado que pospone las compras lo más posible se calcula en 25 000 dólares.

Sin embargo, la lealtad de la conducta es necesaria pero no suficiente para que se presente la resonancia.[45] Algunos clientes pueden comprar por necesidad: ya sea porque la marca es el único producto disponible o el que se puede adquirir con más facilidad, el único por el que pueden pagar o por otras razones. No obstante, la resonancia requiere un fuerte ***apego*** personal. La actitud de los clientes debe ir más allá de ser positiva y considerar la marca como algo especial en un contexto más amplio. Por ejemplo, aquellos con enorme actitud de apego a una marca pueden expresar que la "aman" y describirla como una de sus posesiones favoritas, o verla como "un pequeño placer" que anhelan.

Diversas investigaciones han demostrado que la mera satisfacción puede no ser suficiente.[46] Xerox encontró que, en una escala de 1 (completamente insatisfecho) a 5 (completamente satisfecho), los clientes que calificaron sus productos y servicios con "4", y que por tanto estaban satisfechos, tendían seis veces más a recurrir a los competidores que quienes ofrecieron calificaciones de "5".[47] El *gurú* de la lealtad, Frederick Reichheld, señala que a pesar de que más de 90 por ciento de los compradores de autos estaba satisfecho y más que satisfecho cuando se alejaba de la sala de exposición, menos de la mitad compraba la misma marca de automóvil en la siguiente ocasión.[48] La creación una lealtad mayor requiere estimular un apego más profundo a través de programas de marketing y productos y servicios que satisfagan por completo las necesidades del consumidor.

La marca también puede entrañar un significado más amplio para el cliente al transmitirle un sentido de ***comunidad***.[49] La identificación con la comunidad de una marca puede reflejar un fenómeno social importante en el cual los consumidores sientan una familiaridad o afiliación con la gente que se asocia con la marca, ya sea clientes o usuarios, o empleados y representantes de la compañía. También en Internet, o fuera de ésta, pueden presentarse comunidades relacionadas con la marca.[50] El apartado Informe de desarrollo de marca 2-2 describe tres iniciativas de programas de compañías para ayudar a crear comunidades de marca.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 2-2

Creación de comunidades de marca

Apple

Apple anima a los propietarios de sus computadoras a formar grupos de usuarios Apple. Para 2005, había más de 700, cuyas dimensiones variaban de hasta 25 a más de 1 000 miembros. Los grupos de usuarios ofrecen a los dueños de Apple la oportunidad de saber más acerca de sus computadoras, compartir ideas, conseguir descuentos de productos, así como participar de actividades y eventos especiales patrocinados y la posibilidad de prestar servicio a la comunidad. Una visita al sitio Web de Apple ayuda a los clientes a hallar los grupos de usuarios más cercanos.

Harley-Davidson

La compañía de motocicletas más famosa del mundo patrocina al Harley Owners Group (HOG), el cual constaba en 2005 de 900 000 miembros en grupos locales en todo el mundo que comparten una misión muy simple: "pasear en moto y divertirse". El comprador *primerizo* de una Harley Davidson obtiene una membresía gratuita por un año. Los beneficios HOG incluyen una revista llamada *Hog Tales*, un manual de excursión, servicio de emergencia en el camino, un programa de seguro especialmente diseñado, bonificación en caso de robo, descuentos en tarifas de hoteles y un programa Fly & Ride que permite a los miembros rentar Harleys cuando están de vacaciones. La compañía también mantiene un amplio sitio Web dedicado a HOG, que incluye información de los diferentes grupos locales del club y una sección especial reservada sólo a los miembros.



Camp Jeep permite a los dueños vivir la promesa de la marca.

Jeep

Además de unir a cientos de clubes locales entusiastas del jeep por todo el mundo, sus dueños pueden congregarse con sus vehículos en las áreas agrestes de Estados Unidos como parte de los *Jeep Jamborees* y *Camp Jeep* que la compañía organiza. Desde el *Camp Jeep* inaugurado en 1995, más de 28 mil personas han asistido a las reuniones de tres días donde practican sus habilidades de manejo en todo tipo de terrenos y conocen a dueños de otros jeeps. Los *Jeep Jamborees* conjuntan a los dueños de *Jeep* y sus familias en una aventura todo terreno de dos días en más de 30 lugares diferentes de la primavera al otoño de cada año. Con la promesa de que "cada pizca terminará enlodada", *Camp Jeep* on the Road llegó a ocho ciudades en 2005 para permitir a los dueños posibles y existentes de Jeep 4X4 poner a prueba las habilidades de sus vehículos en cualquier tipo de terreno.

Un sentido de comunidad fuerte entre los clientes leales puede originar actitudes e intenciones favorables hacia la marca.[51]

Por último, quizá la afirmación más fuerte de lealtad de marca ocurra cuando los clientes están ***involucrados*** o dispuestos a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca más allá de los que invirtieron en su compra o consumo. Por ejemplo, pueden optar por unirse a un club centrado en una marca, recibir actualizaciones e intercambiar correspondencia con otros usuarios o con los representantes formales o informales de la marca. También pueden optar por elegir visitar sitios Web relacionados con la marca, participar en salas de grupos de discusión, etc. En este caso, los consumidores mismos se convierten en evangelizadores y embajadores y ayudan a comunicar mensajes de la marca y a fortalecer los lazos de ésta con otros. Sin embargo, la actitud de apego o la identidad social, o ambos, por lo general son necesarios para que se dé la participación activa con la marca.

En resumen, la resonancia de la marca y las relaciones que los clientes sostienen con ella tiene dos dimensiones: ***intensidad*** y ***actividad***. La intensidad mide la fortaleza actitudinal de apego y el sentido de comunidad. La actividad nos dice con cuánta frecuencia el consumidor compra y usa la marca, y cómo se involucra en otras prácticas no relacionadas con su compra y consumo.

Implicaciones de la construcción de la marca

El modelo de valor de marca basado en el cliente ofrece un mapa de caminos y una guía para construir una marca, un parámetro contra el cual ésta puede evaluar el progreso de sus esfuerzos en la construcción de la marca, así como lineamientos para las iniciativas de investigación de marketing. Con respecto a esto último, una aplicación del modelo VCMBC ayuda a dar seguimiento a la marca y provee medidas cuantitativas de los éxitos en los esfuerzos de construcción de la marca (véase capítulo 8). La figura 2-9 contiene un conjunto de posibles mediciones para los seis bloques de construcción de la marca.

El modelo también refuerza varios principios importantes del desarrollo de marca, cinco de los cuales son particularmente dignos de considerar. Los analizaremos en las siguientes secciones.

Marcas propias de los clientes. La premisa básica del modelo VCMBC es que la verdadera medida de la fortaleza de una marca son los pensamientos, sentimientos y acciones de los clientes con respecto a la marca. Las más fuertes serán aquellas con las que los consumidores estén más conectados y apasionados, a tal grado que se conviertan en evangelistas o misioneros e intenten compartir sus creencias y divulgar cosas buenas acerca de ella. *El poder de la marca y su valor último para la empresa reside en los clientes*. Es a través del aprendizaje y la experiencia con una marca como los clientes terminan pensando y actuando de una forma que permita a la empresa cosechar los beneficios del valor de la marca. A pesar de que los mercadólogos deben ser los responsables del diseño e implementación de los programas de marketing y desarrollo de marca más efectivos y eficientes, el éxito de estos esfuerzos dependerá en última instancia de cómo respondan los clientes. Esta respuesta, a su vez, penderá del conocimiento que se haya creado en su mente en relación con esas marcas.

No tome atajos con las marcas. El modelo VCMBC refuerza el hecho de que no hay atajos en la construcción de una marca. Una marca grandiosa no se construye por accidente, sino que es producto del logro cuidadoso, ya sea explícito o implícito, de una serie de etapas ligadas lógicamente con los consumidores. Cuanto más explícitamente reconozca el mercadólogo estas etapas y las defina como metas concretas, más probabilidad tendrá de prestarles la atención adecuada y materializarlas completamente para que puedan ofrecer el mejor apoyo en la construcción de la marca. *Por tanto, el tiempo que conlleva construir una marca fuerte será directamente proporcional a la cantidad de tiempo que implique crear la suficiente conciencia y entendimiento, de manera que se formen firmes creencias y actitudes acerca de ella que puedan servir como la base del valor de la marca.*

I. Prominencia

¿Qué marcas de esta categoría de producto o servicio se le ocurren? (usando indicios cada vez más específicos de la categoría de producto).
¿Alguna vez ha escuchado estas marcas?
¿Cuáles marcas utilizaría con mayor probabilidad en las siguientes situaciones...?
¿Con cuánta frecuencia piensa usted en esta marca?

II. Desempeño

En comparación con otras marcas en la categoría, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de producto o servicio?
En comparación con otras marcas en la categoría, ¿qué tan bien satisface esta marca las necesidades básicas de la categoría del producto o servicio?
¿En qué grado esta marca le ofrece prestaciones especiales?
¿Qué tan confiable es esta marca?
¿Qué tan duradera es?
¿Es fácil darle mantenimiento y servicio?
¿Qué tan efectivo es el servicio de esta marca? ¿Satisface completamente sus necesidades?
¿Qué tan eficiente es el servicio de la marca en términos de velocidad, capacidad de respuesta, etcétera?
¿Qué tan corteses y serviciales son los proveedores del servicio de esta marca?
¿Qué tan elegante halla usted esta marca?
¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño?
En comparación con otras marcas en la categoría con la que ésta compite, ¿los precios son por lo general más altos, más bajos o casi iguales?
En comparación con las demás marcas en la categoría con las cuales compite, ¿los precios cambian con más frecuencia, menos frecuencia o casi con la misma frecuencia?

III. Imaginería

¿Hasta qué grado la gente que usted admira y respeta utiliza esta marca?
¿Qué tanto le agrada la gente que utiliza esta marca?
¿Qué tan bien describen esta marca las siguientes palabras: práctica, honesta, atrevida, actual, confiable, exitosa, clase superior, encantadora, aire libre?
¿Qué lugares son convenientes para comprarla?
¿Qué tan apropiadas son las siguientes situaciones para usar esta marca?
¿Puede comprarla en muchos lugares?
¿Podría usarla en muchas situaciones diferentes?
¿En qué medida considera que esta marca le trae recuerdos placenteros?
¿En qué medida siente que usted ha crecido con la marca?

IV. Opiniones

Calidad

¿Cuál es su opinión general sobre esta marca?
¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de esta marca?
¿En qué medida esta marca satisface por completo sus necesidades de producto?
¿Qué tan bueno es el valor de esta marca?

Credibilidad

¿Qué tan conocedores son los fabricantes de esta marca?
¿Qué tan innovadores son?
¿Qué tanto confía en ellos?
¿Hasta qué punto los fabricantes de esta marca entienden sus necesidades?
¿Hasta qué punto están interesados en sus opiniones?
¿En qué medida toman en cuenta sus intereses?

(*Continúa*)

FIGURA 2-9

Posibles mediciones de los bloques de construcción de la marca

Credibilidad *(cont.)*
¿Qué tanto le agrada esta marca?
¿Qué tanto la admira?
¿Cuánto la respeta?
Consideración
¿Qué tan probable es que usted recomiende esta marca a otros?
¿Cuáles son sus productos favoritos en esta categoría de marca?
¿Qué tanta relevancia personal tiene para usted la marca?
Superioridad
¿Qué tan singular es esta marca?
¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?
¿Qué tan superior es en comparación con otras marcas en la categoría?

V. Sentimientos
¿Esta marca le da una sensación de calidez?
¿Le da sensación de diversión?
¿Le produce emoción?
¿Le proporciona sensación de seguridad?
¿Le da una sensación de aprobación social?
¿Le ofrece una sensación de autorrespeto?

VI. Resonancia
Lealtad
Me considero totalmente leal a esta marca.
La compro siempre que puedo.
Compro lo más que puedo de esta marca.
Siento que es la única marca de este producto que necesito.
Ésta es la marca que prefiero comprar/usar.
Si no hubiera esta marca, para mí habría poca diferencia si tuviera que usar otra.
Me las arreglaría para usar esta marca.
Apego
Realmente amo esta marca.
En verdad la extrañaría si saliera del mercado.
Es especial para mí.
Esta marca es más que un producto para mí.
Comunidad
En realidad me identifico con las personas que usan esta marca.
Siento como que casi pertenezco a un club con los demás usuarios de esta marca.
Ésta es una marca que usa la gente que me agrada.
Siento una profunda conexión con las demás personas que la usan.
Participación
Realmente me gusta hablar de esta marca con los demás.
Siempre estoy interesado en aprender más de ella.
Me interesaría la mercancía que portara el nombre de esta marca.
Estoy orgulloso de que otros sepan que la uso.
Me gusta visitar el sitio Web de esta marca.
En comparación con otras personas, sigo de cerca las noticias acerca de esta marca.

Se debe reconocer que los valores centrales de la marca en los dos niveles de base de la pirámide —prominencia de la marca, desempeño e imágenes—, suelen estar más basados en la idiosincrasia y ser exclusivos de una categoría de producto o servicio que otros valores de marca.

Las etapas para la construcción de la marca quizá no tengan el mismo grado de dificultad. Crear una identidad de marca es una etapa que se puede lograr en un periodo relativamente corto mediante un programa de marketing diseñado eficazmente. Por desgracia, muchos mercadólogos tienden a evitar este paso en su error por establecer de inmediato una imagen para la marca (como es evidente por las numerosas marcas en Internet cuyo mercado objetivo no tenía ni idea de lo que hacían sus promotores). Para los consumidores es difícil apreciar las ventajas y características únicas de una marca a menos que tengan cierto tipo de marco de referencia de lo que se supone que ésta hace y con quién o contra qué se supone que va a competir. Tampoco pueden tener respuestas muy positivas sin la comprensión suficiente de las dimensiones y características de la marca.

Por último, debido a las circunstancias en el mercado, los consumidores quizá comiencen una compra repetida o una relación de conducta leal con una marca sin mucho sentimiento, juicio o asociaciones básicas. Sin embargo, estos otros elementos constitutivos de la marca en algún punto entrarán en juego para crear una verdadera resonancia. Aunque el punto de inicio puede diferir, éstos son los mismos pasos en la construcción de marca que en algún momento deben concurrir para crear una marca verdaderamente fuerte.

Las marcas deben tener una dualidad. Un punto importante que este modelo refuerza es que una marca fuerte tiene una dualidad: agrada tanto a la cabeza como al corazón. Por tanto, a pesar de que puede haber dos formas diferentes de construir la lealtad y la resonancia, es decir, ir ascendiendo por los lados derecho e izquierdo de la pirámide, las marcas fuertes suelen abarcar ambos lados. *Las marcas fuertes combinan el desempeño del producto y las imágenes para crear un conjunto rico, variado, pero complementario de respuestas del consumidor a la marca*.

Goma de mascar

Los mercadólogos de la goma de mascar usaron imágenes publicitarias convencionales, como los anuncios de chicle Wrigley's Doublemint que presentaban a un conjunto saludable de gemelos. Ya no más. Una campaña publicitaria para Dentyne Fire orientada "a personas socialmente atrevidas de entre 18 y 24 años" destacaba la capacidad de la goma de mascar para encender las pasiones del otro sexo. Juicy Fruit ha incursionado en Internet para difundir la noticia de sus sabores "uva-sandía" y "fresa-manzana-mora". El aumento de su prominencia al ampliar las percepciones de cuándo es adecuado mascar goma, así como el uso de imágenes más convincentes y de atractivos emocionales ha rendido frutos. Después de una racha de ventas bajas en los años previos, la venta de goma de mascar se elevó 6 por ciento en 2004.[52]

Al apelar a factores racionales y emocionales, una marca fuerte ofrece a los consumidores múltiples puntos de acceso, al tiempo que reduce su vulnerabilidad competitiva. Las inquietudes racionales pueden satisfacer las necesidades utilitarias, mientras que las emocionales pueden responder a necesidades psicológicas o emocionales. Combinar ambas permite a las marcas crear una posición formidable. De acuerdo con este razonamiento, un estudio de McKinsey con 51 marcas corporativas encontró que tener beneficios físicos *y* emocionales distintivos creaba un mayor valor para los accionistas, en especial cuando ambos factores se relacionaban.[53]

Las marcas deben tener riqueza. El nivel de detalle en el modelo de VCMBC enfatiza el número de formas posibles de crear un significado para los clientes y la gama de vías posibles para generar sus respuestas. En conjunto, estos diferentes aspectos del significado de la marca y las respuestas resultantes producen fuertes lazos del consumidor con la marca. Las diferentes asociaciones que constituyen la imagen de la marca pueden ser reforzadoras, pues ayudan a fortalecer o incrementar la preferencia por otras asociaciones, o pueden ser únicas, y contribuir a añadir cualidades singulares o compensar algunas deficiencias potenciales. Por tanto, las marcas fuertes tienen amplitud (en términos de dualidad) *y* profundidad (en términos de riqueza).

Al mismo tiempo, no se debe esperar que las marcas tengan necesariamente altas calificaciones en todas las dimensiones y características que componen cada valor central de la marca. Los elementos constitutivos pueden tener jerarquías por sus propios méritos. Por ejemplo, con respecto a la conciencia de marca, por lo general los mercadólogos primero deben establecer de alguna forma una identificación de categoría antes de considerar estrategias para aumentar la amplitud a través de necesidades satisfechas o beneficios ofrecidos. Con el desempeño de la marca quizá deseen vincular primero las características primarias y otras relacionadas antes de intentar vincular asociaciones adicionales más periféricas. Asimismo, las imágenes de marca suelen comenzar con una articulación inicial muy concreta de la imagen del usuario y del uso que, con el tiempo, lleven a asociaciones más amplias y abstractas de personalidad, valor, historia, herencia y experiencia. Los juicios de la marca suelen comenzar con percepciones positivas de calidad y credibilidad que pueden propiciar la consideración de la marca y después, en última instancia, quizá evaluaciones de superioridad. Los sentimientos hacia la marca suelen comenzar siendo experimentales (calidez, diversión, emoción) o interiores (seguridad, aprobación social y autorrespeto). Por último, la resonancia tiene una jerarquización clara, en la cual el comportamiento leal es el punto de partida, pero la actitud de apego o el sentido de comunidad casi siempre son necesarios para que ocurra la participación activa.

He aquí una forma astuta en que una compañía logró provocar la participación activa de sus clientes.

Weldbond Adhesives

Con afirmaciones de que "¡Pega casi todo!" los mercadólogos de Weldbond Adhesives decidieron poner a prueba su producto. Durante un año establecieron el concurso "¿Qué pegas?", que pedía a los clientes enviar las aplicaciones más extravagantes del producto. Para demostrar la versatilidad del pegamento e inspirar la creatividad en su uso, las aplicaciones ganadoras aparecían en fotografías e historias que se colgaban en etiquetas en el empaque del artículo para que todos las conocieran. Los seguidores de la marca describieron cómo habían pegado un cuenco de madera de 1 452 libras (el cual requirió 1 213 galones de Weldbond), esculturas de arena gigantes selladas con Weldbond, y ensambles del modelo más grande del *Titanic* nunca antes construido.[54]

La resonancia de la marca provee un enfoque importante. Como lo muestra la figura 2-5, es el pináculo del modelo VCMBC y ofrece un punto de enfoque importante y una prioridad para la toma de decisiones relacionadas con el marketing. Los mercadólogos que construyen marcas deben usar la resonancia como meta y como un medio para interpretar sus actividades. La pregunta a formular aquí es: ¿hasta qué grado la actividad de marketing afecta las dimensiones esenciales de la resonancia de marca: lealtad del consumidor, apego, comunidad o involucramiento con la marca? ¿La actividad de marketing crea desempeño de la marca, asociaciones de imágenes, juicios del consumidor y sentimientos que sustentarán estas dimensiones de resonancia? En una aplicación del modelo VCMBC, la empresa de investigación de mercados Knowledge Networks encontró que las marcas que tenían los puntajes más altos en las dimensiones de lealtad y apego no necesariamente eran las mismas que las que tenían puntajes altos en las dimensiones de comunidad e involucramiento (véase figura 2-10).

Sin embargo, es virtualmente imposible que los consumidores experimenten una relación de lealtad intensa y activa con todas las marcas que compran y consumen. Por tanto, algunas serán más significativas que otras, debido a la naturaleza de su producto o servicio asociado, las características del consumidor, etcétera. Cuando es difícil crear un conjunto variado de sentimientos y asociaciones de imágenes, quizá los mercadólogos no puedan obtener los aspectos más profundos de la resonancia de marca como la participación activa. Sin embargo, al adoptar una visión más amplia de la lealtad hacia las marcas, pueden ganar una apreciación más holística de su marca y de cómo se conecta con los clientes. Al definir la función adecuada de la marca, deben poder obtener altos niveles de resonancia. El apartado Informe de desarrollo de marca 2-3 describe cómo Jones Soda creó una extraordinaria resonancia de marca en sus clientes.

Lugar	Lealtad de marca	Apego a la marca	Comunidad de marca	Involucramiento con la marca
1	Harley-Davidson	Harley-Davidson	Harley-Davidson	Harley-Davidson
2	Hershey's	Hershey's	Lifetime Television	Lifetime Television
3	Campbell's	Campbell's	Public Broadcasting	Lexus
4	Clorox	Discovery Channel	Fidelity Investments	Discovery Channel
5	Heinz	BMW	MSN	Public Broadcasting
6	Kodak	Wal-Mart	Lexus	Wal-Mart
7	Kraft	Public Broadcasting	Discovery Channel	BMW
8	Wal-Mart	Kraft	AOL.com	Dell
9	Duracell	Kodak	Chevrolet	Toyota
10	Discovery Channel	NBC	Hershey's	Fidelity Investments

FIGURA 2-10

Calificaciones de marca en las dimensiones de resonancia (Estados Unidos, otoño de 2001)

Creación de valor para el cliente

Las relaciones entre cliente y marca son la base de la resonancia y de la construcción de una marca fuerte. Los mercadólogos han reconocido la importancia de adoptar clientes sólidos y una enérgica orientación hacia ellos para los años por venir. El modelo de valor de marca basado en el cliente pone esa noción en el centro, y deja en claro que el poder de una marca reside en la mente de los consumidores. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 2-2 describe algunos criterios para determinar si una compañía está centrada en el consumidor.

Sin embargo, demasiadas empresas siguen pagando el precio de carecer de un enfoque centrado en el cliente. Incluso las más grandes pueden equivocarse en este aspecto.

VOLKSWAGEN

Después de un extraordinario resurgimiento en la década de 1990, cuando disfrutó de 50 por ciento de crecimiento durante siete años consecutivos, Volkswagen AG no libró muy bien el cambio de siglo. Para 2005 la compañía experimentó un estancamiento en sus ventas y perdió dinero en el mercado estadounidense, tan importante para él. ¿El culpable? De acuerdo con el director general de VW, Bernd Pischetsrieder, "el error más grande de Volkswagen fue su enfoque demasiado pequeño en el cliente". Desde su punto de vista, la compañía estaba poniendo demasiada atención en la tecnología y aspectos de los vehículos que, según él, los clientes no necesariamente querían pagar. De acuerdo con Pischetsrieder, "La primera pregunta es: ¿en qué le ayuda esto al cliente? y ¿éste lo pagará? Cuando hacemos una prueba de manejo, la pregunta no es si me gusta. Es: ¿el cliente pagará por esto? O, ¿el cliente siquiera se dará cuenta?"[55]

Volkswagen no está solo en su reconocimiento del valor financiero que suponen las experiencias de los clientes. Muchas empresas ahora están definiendo con sumo cuidado el valor financiero de sus clientes posibles y actuales, y están diseñando programas de marketing para optimizar su valor.

Administración de las relaciones con el cliente

El marketing de relaciones con el cliente (MRC) usa los sistemas y aplicaciones de datos de la compañía para rastrear la actividad de los clientes y administrar sus interacciones con la compañía:

> El MRC sintetiza todos los "puntos de contacto" de los clientes con la compañía —incluido el correo electrónico, los centros de atención telefónica, las tiendas minoristas y los vendedores— para apoyar las interacciones posteriores con los clientes, así como para comunicar pronósticos financieros, diseño de productos y administración de la cadena de suministro.[56]



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 2-3

Jones Soda le da la cara al cliente

Jones Soda Company inyecta información del cliente en casi todos los aspectos de su marca. Puesto que el mercado de las bebidas es un área abarrotada, el fundador y director general, Peter van Stolk, afirma que Jones Soda Co. necesita hacer un esfuerzo enorme para hallar las razones que hagan que la marca sea importante para los consumidores. La compañía, lanzada con seis sabores en 1996, utiliza su sitio Web para solicitar comentarios, realizar encuestas y recabar sugerencias.



Jones Soda crea resonancia en parte gracias a la personalización de la experiencia con la marca.

A pesar de que muchas empresas piden retroalimentación, Jones sí pone en práctica las ideas de los clientes en todo momento. Las sugerencias a la compañía con sede en Seattle han producido sabores como dulce de chocolate y manzana verde, y nombres poco convencionales como Bohemian Raspberry y D'Peach Mode. El sitio Web anima a los seguidores a enviar sus propias fotos para usarlas como etiquetas en los envases. Las fotos en blanco y negro, siempre cambiantes, se han convertido en uno de los sellos distintivos de Jones. Cuando la compañía se vio inundada con fotografías que nunca podría usar, lanzó myjones.com, donde los clientes pueden ordenar paquetes de 12 refrescos hechos a la medida con sus fotos personales por 34.95 dólares.

La distribución de Jones Soda comenzó con una estrategia alternativa de comercialización. La compañía colocó sus propios congeladores, con sus flamas características, en algunos locales específicos, como tiendas de patinaje, de deportes acuáticos e invernales, en salones de tatuajes y perforaciones, así como en tiendas individuales de moda o minoristas nacionales de ropa y música.

Por ejemplo, el MRC puede ayudar a los representantes de servicio al cliente a mejorar su función al permitirles ver y analizar al instante la información pertinente, como el registro total de compras del cliente o la disponibilidad de reemplazos de productos, y determinar el curso más rentable para ambas partes.

Los proyectos de MRC por lo general requieren la instalación de hardware sofisticado y software complicado, pero una vez que se implementan, las compañías esperan aprovechar el poder de la minería de datos del sistema para recortar los costos o incrementar utilidades y recuperar su inversión. Como una alternativa a los sistemas de MRC dentro de la empresa, algunas están comercializando aplicaciones basadas en Web que son mucho más baratas y fáciles de usar.

No obstante, los expertos concuerdan en que la tecnología es sólo una parte de la ecuación de la MRC. Si la compañía intenta construir una relación, sus acciones deben ir más allá de la minería de datos para obtener más dinero del cliente. Este sistema puede incrementar el valor tanto para la empresa como para el cliente. Como lo advierte un ejecutivo de marketing: "El MRC no es una mala idea, pero las compañías deben asegurase de tomar en cuenta el punto de vista de los clientes". En otras palabras, emplear el toque humano adecuado es tan importante como instalar el mejor sistema MRC.

Después comenzó a diversificarse a las tiendas de alimentos y de oportunidad. Jones ahora vende en cadenas de tiendas más grandes como Starbucks, Barnes & Noble, Safeway, Target y 7-Eleven.

La empresa también incorporó iniciativas únicas de marketing en su estrategia. Atletas profesionales como los ciclistas en BMX y los surfistas promueven Jones Soda en eventos de deportes extremos como los X-Games. Nueve meses al año hay dos vehículos recreacionales de Jodes Soda Co. que visitan lugares como parques de patinaje y escuelas secundarias. Estos vehículos atraen a multitudes de jóvenes entre los 12 y los 24 años de edad, población a la que esta campaña está dirigida. Los seguidores de la compañía obtienen estampas y botones Jones mientras que los conductores observan a la multitud para darse una idea de las tendencias.

Hasta ahora la estrategia ha funcionado muy bien. La compañía ha logrado 30 por ciento de crecimiento en un mercado de bebidas sin cambios e ingresos anuales por 30 millones de dólares. Después de estar al frente de Jones Soda por ocho años, van Stolk se ha forjado sus propias ideas acerca del desarrollo de marca. Dice que las marcas fuertes toman tiempo, no dinero, en desarrollarse. Enfatiza la importancia de buscar fuera de la empresa, y de observar a las compañías líderes en otras industrias para inspirarse. No confía demasiado en los grupos de enfoque, y prefiere realizar simples pruebas de degustación donde las opciones de respuestas estén estrictamente limitadas. Van Stolk afirma que la población objetivo es más joven que el cliente objetivo, debido a que las tendencias ascienden de la gente joven a los grupos de mayor edad. Valora la información pero no se dedica al antojo de cada cliente, y dice que absorber todas las sugerencias le da la oportunidad de realizar elecciones bien informadas.

Fuentes: Ryan Underwood, "Cracking Jone Soda's Secret Formula", *Fast Company,* marzo de 2005; "Made to Order: Brands Are Tailoring Their Packages to Niche Markets and Even, Markets of One", *Brand Packaging,* mayo de 2005, www.jonessoda.com.

Valor capital del cliente

Muchas empresas implementan programas de marketing de relaciones con los clientes para mejorar sus interacciones con ellos. Algunos observadores de marketing animan a las empresas a definir de manera formal y a administrar el valor de sus clientes. El concepto de valor del cliente puede ser muy útil en este sentido. A pesar de que lo podemos definir de muchas formas, una de ellas lo llama "la suma del valor de por vida de todos los clientes".[57] El valor de por vida del cliente (CLV, por sus siglas en inglés) está determinado por los ingresos y por el costo de la adquisición, retención y ventas complementarias al cliente. Se han propuesto varios conceptos y enfoques que son relevantes en el tema. Veamos algunos cuantos.

Blattberg y colegas. Blattberg y Deighton definen el valor del cliente como el equilibrio óptimo entre lo que los mercadólogos invierten en la adquisición del cliente y lo que gastan en su retención.[58] Calculan este valor de la siguiente manera:

> Primero medimos la contribución esperada de cada cliente que compensará los costos fijos de la compañía durante la vida esperada de ese cliente. Después descontamos las contribuciones esperadas al valor neto presente según el tipo de rendimiento objetivo de las inversiones de marketing de la compañía. Por último, sumamos todas las contribuciones esperadas descontadas de todas las contribuciones actuales.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 2-2

El cliente es primero

En la mayoría de las compañías los empleados no tienen idea de a cuánto asciende el rendimiento del capital invertido por la firma, y mucho menos de los rendimientos de segmentos específicos de clientes; y aunque supieran, no podrían hacer nada con ellos. Pero de acuerdo con Larry Selden y Geoffrey Colvin, algunas empresas como Dell, Best Buy y Royal Bank of Canada han podido ofrecer acciones sólidas a sus accionistas debido a su enfoque centrado en el cliente. Según estos autores, la ***concentración en el cliente*** implica que todos los empleados comprenden cómo afectan sus conductas el precio de cada acción. Selden y Colvin sostienen que las compañías centradas en el cliente son una buena apuesta para los inversionistas debido a que tienen una ventaja que puede hacer saltar el precio de las acciones. Para determinar si una firma está verdaderamente enfocada en el cliente, ambos autores sugieren que los clientes se planteen a sí mismos las siguientes cinco preguntas.

1. ***¿La compañía busca formas de atenderlo?*** Sólo unas cuantas empresas identifican primero las necesidades de los clientes y después crean formas para satisfacerlas, pues la mayoría intenta conseguir que los clientes compren los productos y servicios que ya ofrecen. Royal Bank of Canada es un ejemplo de una firma que encontró un segmento de clientes con necesidades únicas y cubre esas necesidades. Muchos de sus cuentahabientes eran canadienses que pasaban sus inviernos en Florida o Arizona. Esos clientes, que tendían a ser acaudalados, deseaban pedir prestado dinero en Estados Unidos para comprar casa y obtener un historial crediticio en ese país que reflejara su historial canadiense. También querían que los atendieran empleados que conocieran tan bien Estados Unidos como Canadá. Para atenderlos, el banco abrió una sucursal en Florida a través de su subsidiaria en Estados Unidos. Los resultados han sido excepcionales: muchísimos clientes están abriendo cuentas y la nueva sucursal será rentable en meses en comparación con los años típicos. Abrir nuevas sucursales orientadas a segmentos específicos de clientes representó una oportunidad de crecimiento para los accionistas del banco.
2. ***¿La compañía conoce lo bastante bien a sus clientes como para hacer distinciones entre ellos?*** La verdadera diferenciación significa saber quiénes son sus diferentes segmentos de clientes, qué desea cada

Los autores ofrecen la siguiente observación:

> En última instancia, aseveramos que la pregunta apropiada para juzgar nuevos productos, nuevos programas y nuevas iniciativas de atención al cliente no debe ser, ¿esto atraerá a nuevos clientes? o, ¿esto incrementará nuestras tasas de retención?, sino, ¿esto aumentará el valor capital de nuestros clientes? La meta para maximizar el valor del cliente mediante el equilibrio adecuado de los esfuerzos de adquisición y retención debe servir como la estrella que guíe todo el programa de marketing de la compañía.

Blattberg y Deighton ofrecen ocho lineamientos como medio para maximizar el valor del cliente:

1. Invertir primero en los clientes de valor más alto.
2. Transformar la administración del producto en administración del cliente.
3. Considerar cómo la suma de las subastas y las ventas complementarias pueden incrementar el valor del cliente.
4. Buscar formas de reducir los costos de adquisición.
5. Rastrear las ganancias y pérdidas en el valor de los clientes en comparación con los programas de marketing.
6. Relacionar el desarrollo de marca con el valor del cliente.
7. Monitorear la capacidad de retención de sus clientes.

grupo, dónde compran los grupos y cómo atender a los clientes de manera individual. Por ejemplo, Best Buy configura algunas de sus tiendas para atender a su segmento de clientes "mamá futbolista", y otras para atraer al segmento acaudalado de amantes del entretenimiento con tiendas que tienen salas de demostración de teatro en casa.

3. ***¿Alguien es responsable de los clientes?*** En la mayoría de las compañías varios departamentos poseen secciones, pero nadie posee ningún segmento específico de clientes. En las compañías con enfoques centrados en el cliente las cosas son diferentes. Por ejemplo, en múltiples tiendas de Best Buy un individuo es responsable del segmento de "mamá futbolista", es decir, amas de casa de clase media con hijos en edad escolar.
4. ***¿La compañía está manejada con base en el valor para el accionista?*** Si la administración de una empresa está basada en el valor para el accionista, los empleados saben obtener un rendimiento sobre el capital invertido que exceda el costo del capital, además de invertir cantidades cada vez mayores de capital en ese margen positivo y conservarlo tanto tiempo como sea posible. Las compañías centradas en el cliente aplican esos criterios a los segmentos de clientes. Saben cuánto capital han invertido en un segmento y cuál es el rendimiento que obtendrán de él. Conservan un margen positivo al crear y reinventar relaciones duraderas con los clientes.
5. ***¿La compañía está poniendo a prueba nuevas ofertas con los clientes y aprendiendo de los resultados?*** El aprendizaje constante acerca de lo que los clientes desean y un proceso formal para compartirlo son críticos para la concentración en el cliente. 7-Eleven de Japón ha logrado esto con éxito. Cada semana, los empleados de todo el país se reúnen para analizar las hipótesis probadas y verificadas en las tiendas. Ideas como cambiar el menú del almuerzo para el día siguiente con base en el pronóstico climático (por ejemplo, servir fideos calientes en un día frío) se escuchan por toda la compañía.

Fuentes: Larry Selden y Geoffrey Colvin, "5 Rules for Finding the Next Dell", *Fortune,* 12 de julio de 2004; Larry Selden y Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers: Discover Which is Which and Turbo-Charge Your Stock* (Nueva York: Portfolio, 2003).

8. Considerar escribir planes separados de marketing, o incluso construir dos organizaciones de marketing, para los esfuerzos de adquisición y retención.

Rust, Zeithaml y Lemon. Estos autores definen el valor capital del cliente como los valores descontados del valor de por vida de la base de clientes de una empresa.[59] De acuerdo con su punto de vista, el valor del cliente está compuesto por tres elementos clave:

- *Valor capital*. Consiste en la evaluación objetiva de los clientes sobre la utilidad de una marca con base en sus percepciones de lo que se recibe a cambio de lo que se da. Los tres impulsores del valor del capital son la calidad, el precio y la conveniencia.
- *Valor capital de la marca*. Es la evaluación subjetiva e intangible que hacen los clientes de la marca y que va más allá de su valor percibido objetivamente. Los tres impulsores clave de este valor son la conciencia que el cliente tenga de la marca, sus actitudes hacia ella y su percepción de la ética de la marca.
- *Valor capital de la relación*. Es la tendencia de los clientes a continuar usando la marca más allá de las evaluaciones objetivas y subjetivas que hagan sobre ella. Los cuatro impulsores clave del valor capital de la relación son los programas de lealtad; los programas de reconocimiento y trato especial; los programas de formación de comunidades, y los programas de formación de conocimiento.

Observe que esta definición de valor capital de la marca difiere de la definición de valor de marca basado en el cliente que se propuso en este capítulo, el cual está enfocado en la respuesta diferencial favorable hacia la actividad de marketing que las marcas fuertes producen.

Estos autores plantean que los tres componentes del valor capital del cliente varían en importancia en cada compañía e industria. Por ejemplo, sugieren que el valor de marca importará más en compras con bajo nivel de relevancia que implican procesos de decisión simples (como los pañuelos faciales) cuando el producto es muy visible a los demás, cuando las experiencias asociadas con éste se pueden trasferir de un individuo o generación a la siguiente, o cuando es difícil evaluar la calidad de un producto o servicio antes de su consumo. Por otra parte, el valor capital será más importante en los escenarios de negocio-a-negocio, mientras que el valor de retención será más relevante para compañías que vendan una variedad de productos y servicios al mismo cliente.

Rust y sus colegas defienden la administración de marca centrada en el cliente para empresas con las siguientes directrices que, según ellos, van en contra de las costumbres administrativas actuales.

1. Hacer que las decisiones de marca se subordinen a las decisiones vinculadas a las relaciones con los clientes.
2. Construir marcas en torno a segmentos de clientes y no al contrario.
3. Hacer las marcas lo más estrechas posible.
4. Planear las extensiones de marca con base en las necesidades de los clientes, no en las similitudes de sus componentes.
5. Desarrollar la capacidad y mentalidad para transferir clientes a otras marcas de la compañía.
6. No tomar medidas heroicas para intentar salvar marcas ineficaces.
7. Cambiar la forma en que se mide el valor de marca para hacer cálculos a nivel individual.

Kumar y colegas. En una serie de estudios, estos autores exploran diversas cuestiones relacionadas con el valor de por vida del cliente y en cómo las compañías deben asignar su gasto de marketing a la adquisición de consumidores y a los esfuerzos de retención.[60] Ellos demuestran que los contactos de marketing a través de varios canales influyen en el ciclo de vida del cliente de manera no lineal, y los clientes que se elijan con base en el valor de por vida ofrecen mayores utilidades en periodos futuros que aquellos que son seleccionados con base en otras métricas basadas en el cliente. Kumar y sus colegas muestran cómo cada consumidor varía en su valor de por vida para una empresa, y cómo los cálculos del valor de por vida de éste requieren diferentes métodos dependiendo de la aplicación del negocio. También demuestran cómo su marco, que incorpora la utilidad proyectada para clientes mediante el cómputo de la duración de su tiempo de por vida, puede ser superior a los métodos tradicionales como la novedad, frecuencia y marco de valor monetario y valor pasado del cliente.

Relación entre el valor capital del cliente y el valor capital de la marca

La administración del valor de la marca se puede relacionar de muchas formas con la administración del valor del cliente. Una manera de reconciliar los dos puntos de vista es pensar en una tabla donde todas las marcas, submarcas y variantes que una compañía ofrezca sean las filas, y los diferentes segmentos de clientes o clientes individuales que compren esas marcas sean las columnas (véase figura 2-11). Una administración eficaz del cliente y de la marca necesariamente tomará en cuenta las filas y las columnas para hallar las soluciones óptimas de marketing.

Sin embargo, a medida que se desarrollan en teoría y se ponen en práctica, las dos perspectivas tienden a enfatizar diferentes aspectos (véase figura 2-12). Por ejemplo, la perspectiva de valor del cliente se enfoca más en el valor financiero neto que los consumidores crean. Su beneficio más patente son las medidas cuantificables del desempeño financiero que proporciona. Sin embargo, en estos cálculos la perspectiva del valor del cliente ignora en gran parte algunas ventajas importantes de crear una marca fuerte, como la capacidad de

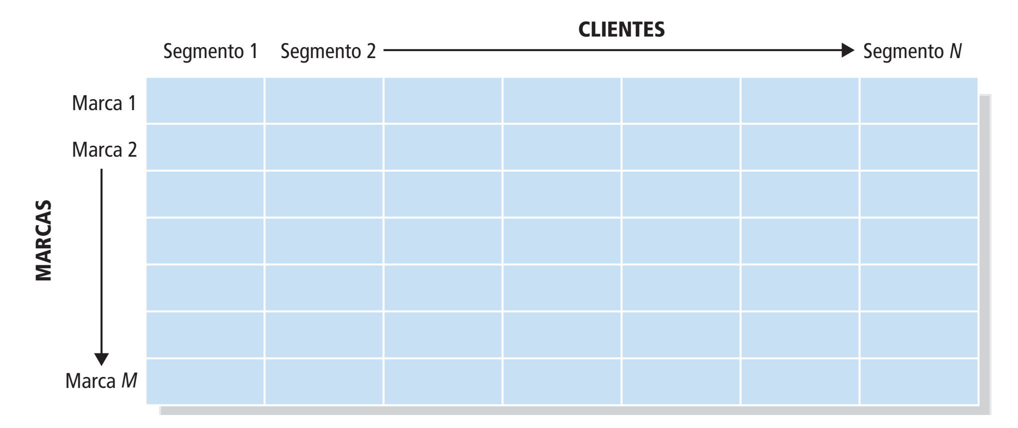


FIGURA 2-11

Administración de marca y de cliente

ésta para atraer a empleados altamente calificados, estimular un apoyo más sólido de los socios del canal y de la cadena de suministro, y crear oportunidades de crecimiento a través de las extensiones de línea y de categoría, así como del licenciamiento, etcétera.

Por otra parte, la perspectiva del valor del cliente tiende a ser menos estricta en relación con las actividades específicas de marketing, y sólo establece recomendaciones generales encaminadas a la adquisición, retención de clientes y ventas complementarias. Además, esta perspectiva no siempre explica por completo la respuesta competitiva y las maniobras y contraataques resultantes. Tampoco da razón suficiente de los efectos de las redes sociales, la información de boca en boca y las recomendaciones entre consumidores.

En consecuencia, los enfoques del valor del cliente pueden pasar por alto el "valor de opción" de las marcas y su impacto potencial sobre los ingresos y costos que están más allá del entorno de marketing presente. Por su parte, el valor de la marca tiende a enfatizar más las cuestiones estratégicas en la administración de marcas y cómo se pueden diseñar los programas de marketing para crear y aprovechar la conciencia y la imagen de marca ante los clientes. Ofrece además una guía mucho más práctica para actividades específicas de marketing.

Sin embargo, con un enfoque en las marcas, los directivos no siempre desarrollan análisis detallados de los clientes en términos del valor de la marca que logran con consumidores específicos o grupos de consumidores y la rentabilidad de largo plazo resultante que se crea. Los enfoques del valor de marca se podrían beneficiar de esquemas de segmentación mejor definidos.

Sin embargo, no hay duda de que el valor del cliente y el valor de la marca están relacionados. En teoría, ambos enfoques se pueden ampliar para incorporar el otro punto de vista, y sin lugar a dudas están vinculados de manera inextricable. Los clientes determinan el éxito de las marcas, pero éstas son el punto de contacto con que cuentan las empresas para vincularse con sus clientes. El valor de marca basado en el cliente sostiene que las marcas crean valor al provocar una respuesta diferencial en el cliente hacia las actividades de mar-

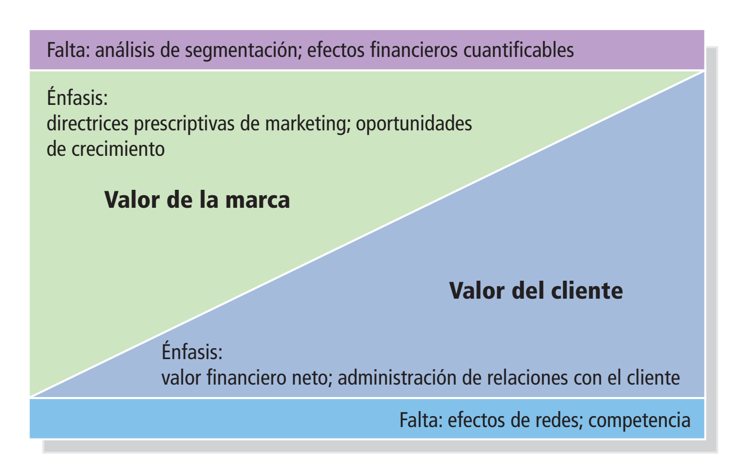


FIGURA 2-12

Valor de la marca frente a valor del cliente

keting. A su vez, los precios más altos y los mayores niveles de lealtad engendrados por las marcas generan flujos de efectivo crecientes.

Muchas de las acciones que elevarán el valor de marca también incrementarán el valor del cliente, y viceversa. En la práctica, ambos constituyen nociones complementarias puesto que enfatizan diferentes consideraciones. El valor de marca tiende a acentuar más la "etapa inicial" de los programas de marketing y el valor intangible creado potencialmente por los programas de marketing, mientras que el valor del cliente se orienta a enfatizar más la "etapa final" de los programas de marketing y el valor materializado de estas actividades en términos de ingresos.

Los dos conceptos van de la mano: los clientes necesitan y valoran las marcas, pero una marca en última instancia sólo es tan buena como los clientes a los que atrae. Como muestra de esta dualidad, considere la función que desempeña el minorista como "intermediario" entre empresas y clientes. Éste reconoce con claridad la importancia que tienen ambos factores y elige vender las marcas que sean el mejor "anzuelo" para los consumidores a los que desea atraer. En esencia, lo que hacen los minoristas es armar un portafolio de marcas para crear un portafolio rentable de clientes. Los fabricantes toman decisiones similares, y por ello desarrollan portafolios y jerarquías de marcas para maximizar la preferencia de sus clientes.

Una administración de marca efectiva es esencial, y sería un error ignorar la importante función que ésta desempeña en el desarrollo de flujos de utilidades de largo plazo para las empresas. Quizá algunos observadores de marketing hayan minimizado el desafío y valor que suponen las marcas fuertes para poner énfasis excesivo en la perspectiva del valor del cliente, por ejemplo aduciendo que "nuestra actitud debe ser que las marcas vienen y van; pero los clientes... deben perdurar".[61] Tal afirmación puede derrumbarse con facilidad ante la conclusión lógica, pero contraria: "A través de los años, los clientes pueden ir y venir, pero las marcas fuertes quedarán". Quizá el punto medular aquí sea que ambas son esenciales, y que las dos perspectivas pueden ayudar a mejorar el éxito de marketing de una empresa. El concepto de valor de marca basado en el cliente es un intento de hacer justamente eso.

Repaso

El valor de marca basado en el cliente es el efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene sobre la respuesta de un consumidor ante el marketing. Una marca tiene un valor positivo basado en el cliente cuando éste reacciona de manera más favorable ante un producto y a la forma en que se comercializa cuando identifica la marca que cuando no la identifican.

Podemos definir el conocimiento de marca con base en un modelo de red de memoria asociativa, como un entramado de nodos y enlaces donde el nodo de la marca en la memoria tiene una variedad de asociaciones vinculadas. Podemos describir el conocimiento de la marca en términos de dos componentes: la conciencia y la imagen de marca. La conciencia de marca está relacionada con la fortaleza del nodo de la marca o su rastro en la memoria, como lo refleja la capacidad de los consumidores para recordarla o reconocerla en diferentes condiciones. Tiene tanto profundidad como amplitud. La profundidad de la conciencia de marca mide la probabilidad de que los consumidores reconozcan o recuerden la marca. La amplitud de la conciencia de marca mide la variedad de situaciones de compra y consumo en que ésta viene a la mente. La imagen de marca son las percepciones que el consumidor se forma de ella según lo reflejan las asociaciones con la marca almacenadas en su memoria.

El valor de la marca basado en el cliente ocurre cuando el consumidor tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria. En algunos casos, la sola conciencia de marca es suficiente para dar como resultado una respuesta del consumidor más favorable; por ejemplo, en los escenarios de bajo nivel de relevancia donde está dispuesto a basar sus elecciones tan sólo en la familiaridad que tiene con ciertas marcas. En otros casos, la fortaleza, preferencia y singularidad de las asociaciones de la marca desempeñan una función crucial para determinar la respuesta diferencial que constituye el valor de la marca.

Para crear una respuesta diferencial que genere valor de marca basado en el cliente, los mercadólogos deben asociar los puntos de diferencia únicos y significativos con las marcas para que éstos ofrezcan una ventaja competitiva y una "razón de por qué" los consumidores deberían comprarla. Sin embargo, para algunas asociaciones de marca puede bastar con una clasificación similar a la de las marcas de la competencia, con el fin de negar las posibles discrepancias en comparación con los competidores.

El modelo del VCMBC enumera una serie de pasos para construir una marca fuerte: 1) establecer la identidad de marca adecuada; 2) crear el significado adecuado de la marca; 3) producir las respuestas correctas hacia ésta, y 4) forjar relaciones adecuadas entre la marca y los clientes. En particular, de acuerdo con este modelo, construir una marca fuerte requiere establecer la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; crear asociaciones fuertes, favorables y únicas; provocar respuestas positivas y accesibles hacia la marca; y forjar relaciones intensas y activas con ella. Lograr estos cuatro pasos, a su vez, supone el establecimiento de seis elementos constitutivos de la marca: prominencia de la marca, desempeño de la marca, imágenes de la marca, juicios hacia la marca, sentimientos hacia la marca y resonancia de la marca.

Las marcas más fuertes sobresalen en estas seis dimensiones y por tanto observan todas las etapas en su construcción. En el modelo VCMBC el elemento más valioso de la marca, la resonancia, ocurre cuando los demás valores centrales están en completa "sintonía" con respecto a las necesidades, deseos y apetitos de los clientes. En otras palabras, la resonancia refleja una relación completamente armónica entre los clientes y la marca. En la verdadera resonancia, los clientes tienen un alto grado de lealtad cifrado en una estrecha relación con la marca y buscan activamente un medio de interactuar con ésta y compartir sus experiencias con otros. Las empresas que sean capaces de alcanzar la resonancia y afinidad con sus clientes cosecharán una multitud de beneficios valiosos, como mayores precios y programas de marketing más efectivos y eficientes.

Por tanto, la premisa básica del modelo del VCMBC es que la verdadera medición de la fortaleza de una marca depende de la forma en que los consumidores piensen, sientan y actúen con respecto a esa marca. Lograr la resonancia implica provocar en ellos las valoraciones cognitivas y las reacciones emocionales adecuadas. Esto, a su vez, requiere de que se establezca la identidad de marca y que se cree el significado correcto en términos del desempeño de ésta y las asociaciones con las imágenes que la acompañan. Una marca con la identidad y significados correctos puede hacer que un cliente crea que es relevante y que es "su tipo de producto". Las marcas más fuertes serán aquellas con las que los clientes se encariñen y se apasionen a tal grado de que, de hecho, se conviertan en sus evangelistas o misioneros e intenten compartir sus creencias y difundir mensajes relacionados con ella.

El marketing de relaciones con los clientes (MRC) se refiere al uso de sistemas y aplicaciones de datos de una compañía para rastrear la actividad del consumidor y administrar las interacciones que sostiene con los clientes. El valor del cliente tiene que ver con el valor de por vida de las relaciones de éste con la empresa, y se mejora mediante estrategias que atraen y conservan a compradores rentables y que ayudan a lograr ventas complementarias de productos y servicios adicionales a ellos.

Preguntas para discusión

1. Elija una marca. Intente identificar sus fuentes de valor. Evalúe su nivel de conciencia de marca y la fortaleza, aprobación y singularidad de sus asociaciones.
2. ¿Con qué marcas tiene usted la mayor resonancia? ¿Por qué?
3. ¿Toda marca puede lograr la resonancia con sus clientes? ¿Por qué sí o por qué no?
4. Elija una marca. Evalúe el grado al cual está alcanzando los diferentes beneficios de valor de marca.
5. ¿Qué piensa de la posición de Naomi Klein expuesta en su obra *No Logos*? ¿Cómo respondería a tales afirmaciones? ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con sus creencias en el crecimiento del poder corporativo?



ENFOQUE DE MARCA 2.0

Las ventajas de marketing de las marcas fuertes

El valor de la marca basado en el cliente se presenta cuando la respuesta del consumidor ante la actividad del marketing es diferente cuando conoce la marca que cuando no la conoce. La forma en que difiere esa respuesta dependerá del nivel de conciencia de marca y de lo favorables y únicas que resulten ser las evaluaciones de las asociaciones y de la actividad particular de marketing en cuestión. Una marca fuerte puede aportar muchos beneficios, tanto en términos de mayores ingresos como de menores costos.[62] Por ejemplo, Ian Lewis, de Time-Life, clasifica los factores que crean valor financiero para las marcas fuertes en dos categorías: los relacionados con el crecimiento (la capacidad que tiene una marca de atraer nuevos clientes, resistir la actividad de la competencia, introducir extensiones de línea y cruzar fronteras internacionales) y factores relacionados con la rentabilidad (lealtad hacia la marca, precios más altos, menor elasticidad del precio, proporción menor entre publicidad/ventas y explotación comercial).[63]

Este apéndice considera a detalle algunos de los beneficios que representa para la empresa tener marcas con un alto nivel de conciencia y una imagen positiva de marca.

Mayor lealtad y menor vulnerabilidad ante las acciones de marketing de la competencia y las crisis

Las investigaciones demuestran que las evaluaciones que hace el consumidor del producto, así como sus percepciones de calidad y sus niveles de compra pueden verse afectados por los diferentes tipos de asociaciones que se establecen con el producto.[64] Esta influencia puede ser especialmente evidente con los bienes de "experiencia" difíciles de evaluar[65] y cuando se incrementan las asociaciones de marca únicas.[66] También se ha demostrado que la familiaridad con una marca incrementa la confianza del cliente, el acercamiento con ella y la intención de compra,[67] además de que mitiga el impacto negativo de una débil experiencia de prueba.[68]

Por ésta y por otras razones, una característica de las marcas con gran cantidad de valor implica que los clientes sientan una gran lealtad hacia ellas. Algunas de las principales marcas han sido líderes del mercado durante años a pesar de los cambios significativos tanto en las actitudes de consumo como en la actividad de la competencia en el tiempo, a través del cual los consumidores las han evaluado lo suficiente como para encariñarse con ellas y rechazar las incursiones de los competidores, lo cual crea un flujo constante de ingresos para la empresa. Las investigaciones también han probado que las marcas con grandes participaciones de mercado tienen más probabilidad de contar con más clientes leales que las que tienen participaciones menores, fenómeno que recibe el nombre de *doble riesgo*.[69] Un estudio halló que el valor capital de la marca tenía una fuerte correlación (.75) con su participación y rentabilidad subsecuente en el mercado.[70]

La lealtad hacia la marca tiene una relación estrecha con su valor, pero es un concepto distinto. Solemos medir esta lealtad como un comportamiento; digamos, el número de compras repetidas. Sin embargo, si la marca se promueve o se exhibe con frecuencia, un consumidor puede comprarla de manera continua sin pensar en realidad mucho en por qué lo hace. Cuando un competidor nuevo o renovado confronta al consumidor con razones convincentes para el cambio, los lazos que unen a éste con la marca pueden ponerse por primera vez a prueba.

El resultado final es que la compra repetida es una condición necesaria pero no suficiente para ser un comprador leal: alguien puede realizar compras reiteradas y, sin embargo, no ser leal a la marca. La lealtad es una de las muchas ventajas de crear una imagen positiva de marca y de que ésta tenga valor. Por tanto, esta virtud está relacionada con el valor de la marca, pero ambas son diferentes.

Regresando a los beneficios del valor de la marca, una marca con una imagen positiva tendrá más probabilidades de superar con éxito una crisis o los altibajos en su suerte.[71] Quizá el ejemplo más convincente en este sentido sea el de la marca Tylenol de Johnson & Johnson (J&J). El Enfoque de marca 11.0 describe cómo la compañía luchó con un episodio de alteración de producto a principios de la década de 1980. A pesar de experimentar la caída de sus acciones de 37 por ciento a casi cero de la noche a la mañana y con el temor de que Tylenol fuera descartada como una marca sin futuro, J&J pudo recuperar virtualmente toda la participación de mercado perdida a través de su hábil manejo de la crisis y de su buena cantidad de valor de marca.

La lección es que el manejo efectivo de una crisis de marketing precisa una acción rápida y sincera, la aceptación inmediata de que algo ha salido mal y la garantía de que se implementará algún remedio efectivo. Cuanto mayor sea el valor de la marca, más probabilidad habrá de que estas afirmaciones sean lo bastante creíbles para que los clientes comprendan y sean pacientes en tanto la empresa se las arregla para resolver la crisis. Sin embargo, sin algún valor de marca subyacente, ni siquiera los mejores planes de recuperación serían suficientes con un público receloso y mal informado.[72] Por último, incluso en la ausencia de crisis, una marca fuerte ofrece protección ante una debacle de marketing o altibajos en la suerte de la marca.

Mayores márgenes

Las marcas con un valor de marca positivo basado en el cliente pueden manejar un precio más alto.[73] Además, los consu-

midores también tendrán una respuesta claramente inelástica ante los incrementos en el precio y respuestas elásticas ante disminuciones o descuentos que se presenten a través del tiempo.[74] De acuerdo con este razonamiento, las investigaciones demuestran que los clientes leales a la marca tienden menos a cambiar de marcas ante el incremento de precios y tienden más a incrementar la cantidad de la marca comprada frente a las disminuciones en los precios.[75] En sentido competitivo, los líderes de marca se apropian de una cantidad desproporcionada de la participación de mercado de los competidores más pequeños.[76] Asimismo, los líderes de mercado son relativamente inmunes a la competencia basada en el precio de estas marcas con poca participación.[77]

En un análisis de los fabricantes de bienes de consumo de una amplia base de datos del Impacto de la Estrategia de Marketing en las Utilidades (PIMS, por sus siglas en inglés), Boulding, Lee y Staelin encontraron que al ofrecer mensajes únicos y positivos, una empresa podría volverse inmune a la competencia futura de precios y disfrutar de menores elasticidades futuras en este campo y, por tanto, de una mayor lealtad de los clientes a la marca. Por otra parte, también encontraron que los mensajes similares o no diferenciados podrían disminuir la distinción futura.[78]

Intelliquest analizó la función que desempeña el nombre de la marca y el precio en la decisión de compra de los consumidores de computadoras de negocios.[79] Se preguntó a los encuestados: "¿Cuál es el valor incremental en dólares que usted estaría dispuesto a pagar en comparación con lo que pagaría por una copia de computadora 'sin nombre'?" IBM ocupó el primer lugar en el precio mayor, seguida por Compaq y Hewlett-Packard. Algunas marcas tuvieron un valor de marca desfavorable; de hecho, recibieron números negativos. De acuerdo con este estudio, las marcas tuvieron sin lugar a dudas un significado específico en el mercado de las computadoras personales que los consumidores evaluaron y por las que estaban dispuestos a pagar mayor precio.

Mayor cooperación y apoyo

Los vendedores mayoristas, minoristas y otros intermediarios en el canal de distribución desempeñan una función importante en la venta de muchos productos. Por tanto, sus actividades pueden facilitar o inhibir el éxito de la marca.

Si una marca tiene una imagen positiva, será más probable que los minoristas y otros intermediarios respondan a los deseos de los consumidores y que la promuevan y vendan de manera activa.[80] Además, los miembros del canal tenderán menos a requerir cualquier ayuda de marketing del fabricante y escucharán con más atención sus sugerencias para almacenar, reorganizar y exhibir la marca.[81] También se podrá evitar que los minoristas exijan promociones de ventas y, en cambio, demandarán menores cuotas para la inserción de los productos, darán un espacio o posición más favorable en los estantes, etcétera. Puesto que el consumidor toma muchas de sus decisiones de compra en la tienda, la ayuda adicional de marketing que puedan facilitar los minoristas es importante.

Mayor efectividad en la comunicación de marketing

Una multitud de beneficios de comunicación y publicidad pueden resultar de la creación de conciencia y de la imagen positiva de la marca. Un reconocido punto de vista acerca de la respuesta del consumidor ante las comunicaciones de marketing son los modelos de la jerarquía de efectos. Estos modelos asumen que los consumidores se mueven a través de una serie de etapas o estados mentales con base en las comunicaciones de marketing; por ejemplo, exposición a, atención a, comprensión de, rendimiento de, retención de la comunicación de marketing y comportamiento relacionado.

Una marca con una gran cantidad de valor capital ya ha creado estructuras de conocimiento en la mente de los consumidores, lo cual aumenta la probabilidad de que éstos atraviesen las diferentes etapas de la jerarquía. Por ejemplo, considere los efectos de la capacidad persuasiva de la publicidad en la imagen positiva de una marca: es más probable que los consumidores se percaten de un anuncio, aprendan con más facilidad de la marca, se formen opiniones favorables, y conserven y actúen conforme a estas creencias con el tiempo.

Las marcas familiares y populares son menos susceptibles a la "interferencia" y confusión proveniente de los anuncios de la competencia;[82] son más sensibles a estrategias creativas con toques humorísticos,[83] y menos vulnerables a las reacciones negativas debido a los programas concentrados en repeticiones.[84] Además, los miembros cotidianos del grupo más leal a la marca incrementan sus compras cuando la publicidad de la marca aumenta.[85] Otras ventajas asociadas con la mayor publicidad incluyen el aumento en las probabilidades de convertirse en el centro de atención y de incrementar el "interés en la marca".[86]

Debido a las fuertes asociaciones con la marca, pueden ser necesarios niveles más bajos de repetición. Por ejemplo, en un estudio clásico de concentraciones publicitarias, Anheuser-Bush realizaron con sumo cuidado un experimento de campo en el cual varió la cantidad de publicidad de Budweiser mostrada a los consumidores en diferentes mercados de prueba.[87] Se midieron siete niveles de gasto publicitario, los cuales representaban incrementos y disminuciones en relación con los niveles previos: menos 100 por ciento (sin publicidad), menos 50 por ciento, 0 por ciento (igual nivel), más 50 por ciento, más 100 por ciento (doble del nivel publicitario), más 150 y más 200 por ciento. Estos patrones de gasto se manejaron durante un año y revelaron que el nivel "sin publicidad" obtuvo la misma cantidad de ventas que el programa en curso. De hecho, un recorte de 50 por ciento en el gasto publicitario dio como resultado un incremento en las ventas, lo cual coincidía con la noción de que las marcas fuertes como Budweiser no requerían los mismos niveles de anuncios, al menos durante un periodo corto de tiempo, que las marcas menos conocidas o menos populares.[88]

Asimismo, debido a las estructuras existentes del conocimiento de marca, los consumidores pueden tener más probabilidad de darse cuenta de las promociones de venta, ofertas por correo directo y otras comunicaciones de marketing orien-

tadas a la venta y responder de manera favorable. Por ejemplo, varios estudios han demostrado que la efectividad de la promoción es desproporcionada y favorece a la marca de más alta calidad.[89]

Posibles oportunidades de licenciamiento

Una marca fuerte suele tener asociaciones que pueden ser deseables en otras categorías de producto. Para aprovechar este valor, es probable que una empresa opte por otorgar licencias para el uso de su nombre, logotipo u otro artículo de marca registrada a otra compañía para que ésta la use en sus productos o mercancía. Tradicionalmente, el licenciamiento se ha asociado con personajes como el gato Garfield, el dinosaurio Barney y Mickey Mouse de Disney, o con celebridades y diseñadores como Martha Stewart, Ralph Lauren y Tommy Hilfiger. Recientemente marcas más convencionales como Caterpillar, Harley-Davidson, Coca-Cola y otras han licenciado sus marcas.

La razón que tiene el licenciatario (la compañía que obtiene los derechos a usar la marca registrada) es que los clientes pagarán más por un producto debido al reconocimiento e imagen que proporciona la marca registrada. Un estudio de investigación de marketing demostró que los consumidores pagarían 60 dólares por utensilios de cocina comercializados bajo el nombre de Julia Child en comparación con los 40 dólares que pagarían por utensilios idénticos que portaran el nombre de Sears.[90]

La razón que tiene el licenciador (la compañía dueña de la marca registrada) son las mayores utilidades, la promoción y la protección legal. En términos de ganancias, una empresa puede esperar regalías promedio de 5 por ciento del precio de mayoreo por cada producto, el cual varía de 2 a 10 por ciento según las circunstancias implicadas. Debido a que no hay costos de marketing o fabricación, esos ingresos se traducen directamente en utilidades. El licenciamiento también es un medio para mejorar la conciencia e imagen de la marca. Unir las marcas registradas a otros productos puede ampliar su exposición e incrementar lo favorable y único de las asociaciones con la marca, así como su fortaleza. Por último, el licenciamiento puede ofrecer protección legal para las marcas registradas, pues su uso en ciertas categorías de productos impide a otras empresas o competidores potenciales usar de manera legal el nombre de la marca para ingresar en esas categorías. Por ejemplo, Coca-Cola firmó contratos de licenciamiento en varias áreas de producto, incluidos radios, anteojos, camiones de juguete y ropa, como parte de su plan de protección legal. Esto ha resultado ser un programa tan exitoso que la compañía ha lanzado un catálogo que se envía directamente a los consumidores, en el que se ofrece una variedad de productos que portan el nombre de Coca-Cola.

Sin embargo, no hay duda de que el licenciamiento también entraña riesgos. Una marca registrada se puede sobreexponer si los mercadólogos adoptan una política de saturación. Los consumidores no necesariamente están al tanto de la motivación o los planes de marketing que hay detrás de un producto, y se pueden confundir y hasta molestar si la licencia de la marca se otorga a un producto que en apariencia no tenga relación. Además, si el producto no está a la altura de las expectativas, el nombre de la marca puede quedar empañado.

Oportunidades de realizar extensiones adicionales a la marca

Una ***extensión de marca*** se presenta cuando una empresa usa el nombre de una marca conocida para introducirse a un nuevo mercado. Una ***extensión de línea*** usa el nombre actual de la marca para ingresar a un nuevo segmento de mercado en la clase existente de producto, con nuevas variedades, sabores o tamaños. Por ejemplo, Colgate ha lanzado una variedad de distintas pastas de dientes con diferentes sabores (Winterfresh Gel), con diferentes ingredientes (Colgate con bicarbonato de sodio), o que ofrecen un beneficio especial (Colgate control de placa). En una ***extensión de categoría*** el mercadólogo usa el nombre existente de la marca para ingresar a una clase de producto diferente. Por ejemplo, Swiss Army Brands aprovechó la imagen de éxito y precisión de sus navajas para lanzar relojes, gafas de sol, instrumentos para la escritura, artículos de viaje y cuchillería.

La extensión de producto de una marca con una imagen positiva permite a la empresa aprovechar el conocimiento que el cliente tiene de la marca madre para elevar su conciencia de marca y sugerirle posibles asociaciones para la extensión. Por tanto, puede ofrecer los siguientes beneficios en el lanzamiento de un nuevo producto: reducir el riesgo percibido por los distribuidores y clientes, disminuir el costo de distribución y prueba, incrementar la eficiencia de los gastos promocionales, evitar el costo (y riesgo) de desarrollar nuevos nombres, lo cual permite eficiencias de embalaje y etiquetado, y crear una variedad de producto.

Las extensiones también pueden ofrecer beneficios de retroalimentación a la marca madre y a la compañía como un todo. Pueden favorecer la imagen de la marca madre al optimizar lo favorable y único que hay en las asociaciones de marca, así como su fuerza, y mejorar las percepciones de credibilidad, experiencia, confiabilidad y atractivo de la firma. Igualmente ayudan a trasmitir un significado más amplio de la marca a los consumidores, al ayudar a manifestar con claridad la propuesta de beneficio central y la definición del negocio de la compañía. Por último, las extensiones pueden atraer a nuevos clientes seguidores de la marca e incrementar la cobertura de mercado.

La investigación académica ha validado muchos de estos supuestos. Los estudios han demostrado que las marcas famosas y respetadas pueden extenderse con mayor éxito e ingresar a diversas categorías en comparación con otras.[91] Además, se ha demostrado que el valor de la marca está correlacionado con el miembro de más alta o más baja calidad en la línea de producto en las extensiones verticales.[92] La investigación también ha puesto de relieve que las asociaciones simbólicas positivas pueden ser la base de estas evaluaciones, aunque la actitud general hacia la marca misma no sea necesariamente alta.[93]

Las marcas con una variedad de asociaciones de categoría de producto a través de extensiones pasadas han demostrado tener una capacidad especial de expansión.[94] Como resultado, los programas de marketing de lanzamiento para extensio-

nes de una marca conocida pueden ser más eficientes que otros.[95] Varios estudios han indicado que la actividad de extensión ha ayudado (o al menos no ha diluido) el valor para la marca madre. Por ejemplo, ha fortalecido las asociaciones con ésta, y las "marcas representativas" han resultado muy resistentes a la dilución u otros posibles efectos adversos ocasionados por las experiencias negativas con una extensión.[96] La investigación también ha encontrado evidencia del efecto en la propiedad, por lo que los poseedores actuales suelen tener respuestas más favorables a las extensiones en la línea de la marca.[97] Por último, se ha demostrado que las extensiones de las marcas que tienen actitudes positivas y familiaridad elevadas reciben reacciones iniciales más altas en el mercado de acciones que otras marcas.[98]

Otros beneficios

Las marcas con un valor de marca positivo basado en el cliente pueden ofrecer otras ventajas a la empresa que no están directamente relacionadas con los productos mismos, como ayudarla a reclutar mejores empleados, generar mayor interés en los inversionistas y granjearse un apoyo más fuerte de los accionistas. En este aspecto, varios estudios de investigación han demostrado que el valor de la marca se puede relacionar directamente con el precio de las acciones.[99]

Notas

1. Kevin Lane Keller, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing* (enero de 1993): 1-29.
2. Richard Jones, "Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity", *Journal of Brand Management,* 13, núm. 1 (octubre de 2005): 10-32.
3. John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1983); Robert S. Wyer, Jr. y Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment", *Psychological Review*, 96, núm. 1 (1989): 58-83.
4. John R. Rossiter y Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987).
5. Burleigh B. Gardner y Sidney J. Levy, "The Product and the Brand", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1955): 33-39.
6. Dawn Dobni y George M. Zinkhan, "In Search of Brand Image: A Foundation Analysis", *Advances in Consumer Research*, vol. 17, eds. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn y Richard W. Pollay (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1990): 110-119.
7. H. Herzog, "Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer", *Marketing and the Behavioral Sciences,* ed. Perry Bliss (Boston: Allyn and Bacon, 1963): 76-86; Joseph W. Newman, "New Insight, New Progress for Marketing", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1957): 95-102.
8. James R. Bettman, *An Information Processing Theory of Consumer Choice* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979); Rossiter y Percy, *Advertising and Promotion Management*.
9. William Baker, J. Wesley Hutchinson, Danny Moore y Prakash Nedungadi, "Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference", *Advances in Consumer Research*, vol. 13, ed. Richard J. Lutz (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1986): 637-642; Prakash Nedungadi, "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research* 17 (diciembre de 1990): 263-276.
10. Para un ejemplo, véase Henry L. Roediger, "Inhibition in Recall from Cuing with Recall Targets", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 12 (1973: 644-657), y Raymond S. Nickerson, "Retrieval Inhibition from Part-Set Cuing: A Persisting Enigma in Memory Research", *Memory and Cognition* 12 (noviembre de 1984): 531-552.
11. En un giro interesante, también es el caso de que los consumidores tiendan más a recordar marcas con una relación estrecha entre sí dentro de una categoría, por ejemplo, Wendy's. Véase Prakash Nedungadi, "Recall and Consumer Consideration Sets".
12. Rashmi Adaval, "How Good Gets Better and Bad Gets Worse: Understanding the Impact of Affect on Evaluations of Known Brands", *Journal of Consumer Research* 30 (diciembre de 2003): 352-367.
13. Jacob Jacoby, George J. Syzabillo y Jacqueline Busato-Schach, "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations", *Journal of Consumer Research* 3 (1977): 209-216; Ted Roselius, "Consumer Ranking of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing* 35 (enero de 1977): 56-61.
14. James R. Bettman y C. Whan Park, "Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis", *Journal of Consumer Research 7* (diciembre de 1980): 234-248; Wayne D. Hoyer y Steven P. Brown, "Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product", *Journal of Consumer Research*, 17 (septiembre de 1990): 141-148; C. W. Park y V. Parker Lessig, "Familiarity and Its Impact on Consumer Biases and Heuristics", *Journal of Consumer Research* 8 (septiembre de 1981): 223-230.

15. Richard E. Petty y John T. Cacioppo, *Communication and Persuasion* (Nueva York: Springer-Verlag, 1986).
16. "Advertisers Often Take Bizarre Approaches", *Newsday.*
17. Joseph W. Alba y J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research* 13 (marzo de 1987): 411-453.
18. David A. Aaker, "Positioning Your Brand", *Business Horizons* 25 (mayo/junio de 1982): 56-62; Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1979); Yoram Wind, *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
19. Dipankar Chakravarti, Deborah J. MacInnis y Kent Nakamoto, "Product Category Perceptions, Elaborative Processing and Brand Name Extension Strategies", *Advances in Consumer Research* 17, eds. M. Goldberg, G. Gorn y R. Pollay (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1990): 910-916; Mita Sujan y James R. Bettman, "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research", *Journal of Marketing Research* 26 (noviembre de 1989): 454-467.
20. James R. Bettman y Mita Sujan, "Effects of Framing on Evaluation of Comparable and Noncomparable Alternatives by Expert and Novice Consumers", *Journal of Consumer Research* 14 (septiembre de 1987): 141-154; Michael D. Johnson, "Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives", *Journal of Consumer Research* 11 (diciembre de 1984): 741-753; C. Whan Park y Daniel C. Smith, "Product Level Choice: A Top-Down or Bottom-Up Process?", *Journal of Consumer Research* 16 (diciembre de 1989): 289-299.
21. Joel B. Cohen y Kanul Basu, "Alternative Models of Categorization: Towards a Contingent Processing Framework", *Journal of Consumer Research* 13 (marzo de 1987): 455-472; Prakash Nedungadi y J. Wesley Hutchinson, "The Prototypicality of Brands: Relationships with Brand Awareness, Preference and Usage", *Advances in Consumer Research*, vol. 12, eds. Elizabeth C. Hirschman y Morris B. Holbrook (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), 489-503; Eleanor Rosch y Carolyn B. Mervis, "Family Resemblance: Studies in the Internal Structure of Categories", *Cognitive Psychology* 7 (octubre de 1975): 573-605; James Ward y Barbara Loken, "The Quintessential Snack Food: Measurement of Prototypes", *Advances in Consumer Research,* vol. 13, ed. Richard J. Lutz (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1986), 126-131.
22. Nedungadi y Hutchinson, "The Prototypicality of Brands"; Ward y Loken, "The Quintessential Snack Food".
23. George S. Day, Allan D. Shocker y Rajendra K. Srivastava, "Customer-Oriented Approaches to Identifying Products-Markets", *Journal of Marketing* 43 (otoño de 1979): 8-19.
24. K. E. Miller y J. L. Ginter, "An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude", *Journal of Marketing Research* 16 (febrero de 1979): 111-123.
25. Elizabeth Cowley y Andrew A. Mitchell, "The Moderating Effect of Product Knowledge on the Learning and Organization of Product Information", *Journal of Consumer Research* 30 (diciembre de 2003): 443-454.
26. Mita Sujan y Christine Dek1eva, "Product Categorization and Inference Making: Some Implications for Comparative Advertising", *Journal of Consumer Research* 14 (diciembre de 1987): 372-378.
27. Thomas A. Fogarty, "A Company for All Seasons", *USA Today*, 13 de enero de 2000, B3.
28. Stephanie Thompson, "Campbell Tries to Stir Soup Sales with $95 Million", *Advertising Age*, 11 de octubre de 1999; "TV Host Gordon Elliott Knocks on Doors to Urge 'Make It Campbell's Instead'", *Business Wire*, 26 de agosto de 2003.
29. David Garvin, "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons* 27 (mayo-junio): 40-43; Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
30. Robert C. Blattberg y Kenneth J. Wisniewski, "Price Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* 8 (otoño de 1989): 291-309.
31. Joseph T. Plummer, "How Personality Makes a Difference", *Journal of Advertising Research* 24 (diciembre de 1984/enero de 1985): 27-31.
32. Véase Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34 (agosto de 1997): 347-357.
33. Aaker, "Dimensions of Brand Personality"; Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research* 24, núm. 3 (1997): 343-373.
34. Gita Venkataramani Johar, Jaideep Sengupta y Jennifer L. Aaker, "Two Roads to Updating Brand Personality Impressions: Trait Versus Evaluative Inferencing", *Journal of Marketing Research* 42 (noviembre de 2005): 458-469.
35. M. Joseph Sirgy, "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research* 9 (diciembre de 1982): 287-300; Lan Nguyen Chaplin y Deborah Roedder John, "The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents", *Journal of Consumer Research* 32 (junio de 2005): 119-129.
36. Timothy R. Graeff, "Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations", *Psychology & Marketing* 14, núm. 1 (1997): 49-70; Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption", *Psychology & Marketing* 13, núm. 5 (1996): 481-499.

37. Jennifer L. Aaker, “The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion”, *Journal of Marketing Research* 36, núm. 2 (1999): 45-57.
38. Douglas B. Holt, *How Brands Become Icons* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press), 2004.
39. Douglas B. Holt, “What Becomes an Icon Most”, *Harvard Business Review* (marzo de 2003): 43.
40. William L. Wilkie, *Consumer Behavior*, 3a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1994).
41. www.harrisinteractive.com/productsandservices/equitrend.asp.
42. William D. Wells, “How Advertising Works”, unpublished paper, 1980; Christopher P. Puto y William D. Wells, “Informational and Transformational Advertising: The Differential Effects of Time”, *Advances in Consumer Research*, vol. 11, ed. Thomas C. Kinnear (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983): 638-643; Stephen J. Hoch y John Deighton, “Managing What Consumers Learn from Experience”, *Journal of Marketing* 53 (abril de 1989): 1-20.
43. Lynn R. Kahle, Basil Poulos y Ajay Sukhdial, “Changes in Social Values in the United States During the Past Decade”, *Journal of Advertising Research* (febrero-marzo de 1988): 35-41.
44. Greg Farrell, “Marketers Put a Price on Your Life”, *USA Today*, 7 de julio de 1999, 3B.
45. Arjun Chaudhuri y Morris B. Holbrook, “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty”, *Journal of Marketing* 65 (abril de 2001): 81-93.
46. Thomas A. Stewart, “A Satisfied Customer Is Not Enough”, *Fortune*, 21 de julio de 1997, 112-113.
47. Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr. “Why Satisfied Customers Defect”, *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1995): 88-99.
48. Fredrick Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
49. James H. McAlexander, John W. Schouten y Harold F. Koenig, “Building Brand Community”, *Journal of Marketing* 66 (enero de 2002): 38-54; Albert Muniz and Thomas O’Guinn, “Brand Community”, *Journal of Consumer Research* 27 (marzo de 2001): 412-432.
50. Gil McWilliam, “Building Stronger Brands Through Online Communities”, *MIT Sloan Management Review* 41, núm. 3 (primavera de 2000): 43-54.
51. Rene Algesheimer, Utpal M. Dholakia y Andreas Hermann, “The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs”, *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005): 19-34.
52. Brian Sternberg, “Chewing-Gum Ads Sport New Flavor”, *Wall Street Journal*, 31 de diciembre de 2004.
53. Nikki Hopewell, “Generating Brand Passion”, *Marketing News*, 15 de mayo de 2005, 10.
54. Diana Ransom, “The Brand Called Glue”, *Fast Company* (mayo de 2005), 35.
55. Joseph B. White y Stephen Power, “VW Chief Confronts Corporate Culture”, *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2005, B2.
56. Larry Yu, “Successful Customer Relationship Management”, *MIT Sloan Management Review*, 1 de julio de 2001. Véase también Kevin Ferguson, “Closer Than Ever: CRM Software Keeps You and Your Customer Ultra-Cozy”, *Business Week*, 12 de mayo de 2001. Para un análisis detallado, véase William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret y Wesley J. Jonston, “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go”, *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), 155-166, así como otros artículos y ensayos sobre este tema en particular.
57. Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine Lemon, “Customer-Centered Brand Management”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2004): 110-118.
58. Robert C. Blattberg y John Deighton, “Manage Marketing by the Customer Equity Test”, *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996). Véase también Robert C. Blattberg, Gary Getz y Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); Robert Blattberg y Jacquelyn Thomas, “Valuing, Analyzing and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles”, *Kellogg on Marketing*, ed. Dawn Iacobucci (Nueva York, John Wiley & Sons, 2001).
59. Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press, 2000); Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine Lemon, “Customer-Centered Brand Management”, *Harvard Business Review* (septiembre 2004): 110-118.
60. W. Reinartz, J. Thomas y V. Kumar “Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability”, *Journal of Marketing* 69 (enero de 2005): 63-79; R. Venkatesan y V. Kumar, “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selections and Resource Allocation Strategy”, *Journal of Marketing* 68, núm. 4 (octubre de 2004): 106-125; V. Kumar, G. Ramani y T. Bohling, “Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications”, *Journal of Interactive Marketing* 18, núm. 3 (verano de 2004): 60-72; J. Thomas, W. Reinartz y V. Kumar, “Getting the Most Out of All Your Customers”, *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2004): 116-123; W. Reinartz y V. Kumar, “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration”, *Journal of Marketing* 67, núm. 1 (2003): 77-99.

61. Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine Lemon, "Customer-Centered Brand Management", *Harvard Business Review* (septiembre de 2004), 110-118.
62. El Enfoque de marca 2.0 está basado en parte en el artículo de Steven Hoeffler y Kevin Lane Keller, "The Marketing Advantages of Strong Brands", *Journal of Brand Management* 10, núm. 6 (2003): 421-445.
63. Ian M. Lewis, "Brand Equity or Why the Board of Directors Needs Marketing Research", trabajo presentado en el ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop, 1 de febrero de 1993.
64. Peter A. Dacin y Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 229-242; George S. Day y Terry Deutscher, "Attitudinal Predictions of Choices of Major Appliance Brands", *Journal of Marketing Research* 19 (mayo de 1982): 192-198; W. B. Dodds, K. B. Monroe y D. Grewal, "Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research* 28 (agosto de 1991): 307-319; France Leclerc, Bernd H. Schmitt y Laurette Dube, "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes", *Journal of Marketing Research* 31, núm. 5 (1994): 263-270; Akshay R. Rao y K. B. Monroe, "The Effects of Price, Brand Name and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research* 26 (agosto de 1989): 351-357.
65. B. Wernerfelt, "Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signaling by Posting a Bond", *Rand Journal of Economics* 19, núm. 3 (1988): 458-466; Tullin Erdem, "An Empirical Analysis of Umbrella Branding", *Journal of Marketing Research* 35, núm. 8 (1998): 339-351.
66. Fred M. Feinberg, Barbara E. Kahn y Leigh McAllister, "Market Share Response When Consumers Seek Variety", *Journal of Marketing Research* 29 (mayo de 1992): 227-237.
67. Michel Laroche, Chankon Kim y Lianxi Zhou, "Brand Familiarity and Confidence as Determinants of Purchase Intention: An Empirical Test in a Multiple Brand Context", *Journal of Business Research* 37 (1996): 115-120.
68. Robert E. Smith, "Integrating Information from Advertising and Trial", *Journal of Marketing Research* 30 (mayo de 1993): 204-219.
69. Andrew S. C. Ehrenberg, Gerard J. Goodhardt y Patrick T. Barwise, "Doub1e Jeopardy Revisited", *Journal of Marketing* 54 (julio de 1990): 82-91.
70. Ipsos-ASI, 30 de enero de 2003.
71. Rohini Ahluwalia, Robert E. Burnkrant y H. Rao Unnava, "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Marketing Research* 37 (mayo de 2000): 203-214; Narij Dawar y Madam M. Pillutla, "Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations", *Journal of Marketing Research* 37 (mayo de 2000): 215-226.
72. Susan Caminit, "The Payoff from a Good Corporate Reputation", *Fortune*, 10 de febrero de 1992, 74-77.
73. Deepak Agrawal, "Effects of Brand Loya1ty on Advertising and Trade Promotions: A Game Theoretic Ana1ysis with Empirical Evidence", *Marketing Science* 15, núm. 1 (1996): 86-108; Chan Su Park y V. Srinivasan, "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendability", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 271-288; Raj Sethuraman, "A Model of How Discounting High-Priced Brands Affects the Sales of Low-Priced Brands", *Journal of Marketing Research* 33 (noviembre de 1996): 399-409.
74. Hermann Simon, "Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research* 16 (noviembre de 1979): 439-452; K. Sivakumar y S. P. Raj, "Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice", *Journal of Marketing* 61 (julio de 1997): 71-84.
75. Lakshman Krishnamurthi y S. P. Raj, "An Empirical Analysis of the Relationship Between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity", *Marketing Science 10*, núm. 2 (primavera de 1991): 172-183.
76. Greg M. Allenby y Peter E. Rossi, "Quality Perceptions and Asymmetric Switching Between Brands", *Marketing Science* 10 (verano de 1991): 185-204; Rajiv Grover y V. Srinivasan, "Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments", *Journal of Marketing Research* 29 (febrero de 1992): 76-89; Gary J. Russell y Wagner A. Kamakura, "Understanding Brand Competition Using Micro and Macro Scanner Data", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 289-303.
77. Albert C. Bemmaor y Dominique Mouchoux, "Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales: A Factorial Experiment", *Journal of Marketing Research* 28 (mayo de 1991): 202-214; Robert C. Blattberg y Kenneth J. Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* 8 (otoño de 1989): 291-309; Randolph E. Bucklin, Sunil Gupta y Sangman Han, "A Brand's Eye View of Response Segmentation in Consumer Brand Choice Behavior", *Journal of Marketing Research* 32 (febrero de 1995): 66-74; Sivakumar y Raj, "Quality Tier Competition".
78. William Boulding, Eunkyu Lee y Richard Staelin, "Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion and Sales Force Activities Lead to Differentiation?", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 159-172. Véase también Vinay Kanetkar, Charles B. Weinberg y Doyle L. Weiss, "Price Sensitivity and Television Advertising

Exposures: Some Empirical Findings", *Marketing Science* 11 (otoño de 1992): 359-371.

79. Kyle Pope, "Computers: They're No Commodity", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 1993, Bl.
80. Peter S. Fader y David C. Schmittlein, "Excess Behavioral Loyalty for High-Share Brands: Deviations from the Dirichlet Model for Repeat Purchasing", *Journal of Marketing Research* 30, núm. 11 (1993): 478-493; Rajiv Lal y Chakravarthi Narasimhan, "The lnverse Relationship Between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory", *Marketing Science* 15, núm. 2 (1996): 132-151.
81. David B. Montgomery, "New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions", *Journal of Marketing Research* 12, núm. 3 (1978): 255-264.
82. Robert J. Kent y Chris T. Allen, "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity", *Journal of Marketing* 58 (julio de 1994): 97-105.
83. Amitava Chattopadyay y Kunal Basu, "Humor in Advertising: The Moderating Role of Prior Brand Evaluation", *Journal of Marketing Research* 27 (noviembre de 1990): 466-476; D. W. Stewart y David H. Furse, *Effective Television Advertising: A Study of 1 000 Commercials* (Lexington, MA: D.C. Heath, 1986); M. G. Weinburger y C. Gulas, "The Impact of Humor in Advertising: A Review", *Journal of Advertising* 21, núm. 4 (1992): 35-60.
84. Margaret Campbell y Kevin Lane Keller, "Brand Familiarity and Ad Repetition Effects", *Journal of Consumer Research* 30, núm. 2 (septiembre de 2003): 292-304.
85. S. P. Raj, "The Effects of Advertising on High and Low Loyalty Consumer Segments", *Journal of Consumer Research* 9 (junio de 1982): 77-89.
86. Ravi Dhar e Itamar Simonson, "The Effect of the Focus of Comparison on Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research* 29 (noviembre de 1992): 430-440; Karen A. Machleit, Chris T. Allen y Thomas J. Madden, "The Mature Brand and Brand Interest: An Alternative Consequence of Ad-Evoked Affect", *Journal of Marketing* 57 (octubre de 1993): 72-82; Itamar Simonson, Joel Huber y John Payne, "The Relationship Between Prior Brand Knowledge and Information Acquisition Order", *Journal of Consumer Research* 14 (marzo de 1988): 566-578.
87. Russell L. Ackoff y James R. Emshoff, "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc. (1963-1968)", *Sloan Management Review* (invierno de 1975): 1-15.
88. Estos resultados se deben interpretar cuidadosamente, ya que no sugieren que los grandes gastos en publicidad no desempeñaron una función importante en la creación de valor para la marca en el pasado, o que los gastos en publicidad podrían sufrir grandes reducciones sin algunas consecuencias adversas sobre las ventas en el futuro.
89. Véase Robert C. Blattberg, Richard Briesch y Edward J. Fox, "How Promotions Work", *Marketing Science* 14 (1995): GI22-G132. Véase también Bart J. Bronnenberg y Luc Wathieu, "Asymmetric Promotion Effects and Brand Positioning", *Marketing Science* 15, núm. 4 (1996): 379-394. Este estudio muestra cómo depende la efectividad relativa de la promoción de las marcas de alta y baja calidad en su posicionamiento en relación con las dimensiones del precio y la calidad.
90. Frank E. James, "I'll Wear the Coke Pants Tonight; They Go Well with My Harley-Davidson Ring", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 1985.
91. David A. Aaker y Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 54, núm. I (1990): 27-41; Kevin Lane Keller y David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29 (febrero de 1992): 35-50; A. Rangaswamy, R. R. Burke y T. A. Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing* 10, núm. 3 (1993): 61-75.
92. Taylor Randall, Karl Ulrich y David Reibstein, "Brand Equity and Vertical Product Line Extent", *Marketing Science* 17, núm. 4 (1998): 356-379.
93. Srinivas K. Reddy, Susan Holak y Subodh Bhat, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research* 31, núm. 5 (1994): 243-262; C. Whan Park, Sandra Milberg y Robert Lawson, "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research* 18, núm. 9 (1991): 185-193; Susan M. Broniarcysyk y Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research* 31, núm. 5 (1994): 214-228.
94. Peter A. Dacin y Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 229-242; Keller y Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions"; Daniel A. Sheinin y Bernd H. Schmitt, "Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect and Brand Breadth", *Journal of Business Research* 31 (1994): 1-10.
95. Roger A. Kerin, Gurumurthy Kalyanaram y Daniel J. Howard, "Product Hierarchy and Brand Strategy Influences on the Order of Entry Effect for Consumer Packaged Goods", *Journal of Product Innovation Management* 13 (1996): 21-34.
96. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research* 36 (noviembre de 1999): 517-525; John Roedder, Barbara Loken y Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship

Products Be Diluted?", *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998): 19-32; Daniel A. Sheinin, "The Effects of Experience with Brand Extensions on Parent Brand Knowledge", *Journal of Business Research* 49 (2000): 47-55.

97. Amna Kirmani, Sanjay Sood y Sheri Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing* 63 (enero de 1999): 88-101.

98. Vicki R. Lane y Robert Jacobson, "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity", *Journal of Marketing* 59, núm. 1 (1995): 63-77.

99. D. A. Aaker y R. Jacobson, "The Financial Information Content of Perceived Quality", *Journal of Marketing Research* 31, núm. 5 (1994): 191-201; D. A. Aaker and R. Jacobson, "The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (noviembre de 2001): 485-493; M. E. Barth M. Clement, G. Foster y R. Kasznik, "Brand Values and Capital Market Valuation", *Review of Accounting Studies* 3 (1998): 41-68

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Presentación preliminar

Hemos explicado que el valor capital de la marca basado en el cliente es el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor ante el marketing de esa marca. Esto hace que el conocimiento de éste sobre la marca sea básico para la creación y administración del valor capital.

También vimos que el modelo del valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC) establece una serie de pasos para construir una marca fuerte: 1) fijar la identidad adecuada para la marca; 2) crearle un significado apropiado; 3) generar respuestas positivas hacia ella, y 4) forjar relaciones sólidas entre la marca y los clientes. Hemos indicado también que los seis elementos que ofrecen la base para un desarrollo de marca exitoso son la prominencia de la marca, su desempeño, imaginería, juicios hacia la marca, sentimientos hacia la marca y su resonancia. Por tanto, este apartado se basa en el capítulo 2 para considerar cómo definir las estructuras deseadas o ideales del conocimiento de marca en el proceso de su posicionamiento.

El ***posicionamiento*** supone la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas de la marca.[1]

Únicos y significativos, los *puntos de diferencia* ofrecen una ventaja competitiva y la razón de "por qué" los consumidores deberían comprar la marca. Por otra parte, algunas asociaciones de marca pueden ser tan favorables como las de la competencia, así que éstas funcionarán como *puntos de semejanza* o paridad en la mente de los consumidores y negarán los posibles puntos de diferencia de los competidores. En otras palabras, estas asociaciones están diseñadas para no ofrecer "ninguna razón de por qué no" los clientes no elegirían la marca.

Este capítulo examina la forma de identificar y establecer asociaciones esenciales con una marca y su mantra, y cómo conducir las auditorías de marca mediante un método de investigación que ayude a formular su posicionamiento adecuado. El apartado Enfoque de marca 3.0 ofrece un ejemplo de una auditoría para Rolex.

Identificar y establecer el posicionamiento de la marca

El modelo VCMBC ofrece una guía de los pasos a seguir para construir una marca fuerte. Para ponerlo en acción, los mercadólogos deben tomar diversas decisiones estratégicas considerando la naturaleza específica de los elementos fundamentales de la marca que utilizarán. Para guiar esas decisiones, primero describiremos qué es el posicionamiento de la marca y después sus mantras.

Conceptos básicos

El modelo VCMBC describe el proceso general mediante el cual los mercadólogos construyen estructuras de conocimiento de la marca para crear su valor capital. Aquí analizaremos cómo deben determinar el significado o posicionamiento *deseado* de la marca, es decir, lo que les gustaría que los clientes supieran acerca de ella, y no sólo lo que quizá ya sepan. Determinar las estructuras del conocimiento deseado para la marca implica su posicionamiento.

El ***posicionamiento de la marca*** es el corazón de la estrategia de marketing. Es el "acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y preciado en la mente de los clientes objetivo".[2] Como su nombre lo indica, se refiere a encontrar la "ubicación" adecuada en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que consideren el producto o servicio de la manera "correcta", y con ello maximizar los potenciales beneficios para la empresa. Un buen posicionamiento de marca sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla.

De acuerdo con el modelo VCMBC, para decidir el posicionamiento se requiere establecer un marco de referencia (identificando el mercado objetivo y la naturaleza de la competencia) y los puntos ideales de semejanza y diferencia en las asociaciones de marca. En otras palabras, los mercadólogos necesitan saber: 1) quién es el cliente objetivo; 2) quiénes son los principales competidores; 3) en qué es similar la marca a las de esos competidores, y 4) en qué se diferencia la marca de ellos. Hablaremos más adelante de cada una de estas condiciones. El apartado Informe de desarrollo de marca 3-1 describe algunos problemas de posicionamiento a los que se han enfrentado las compañías de refrescos de cola al tratar de hallar buenas posiciones para sus refrescos de dieta.

Mercado objetivo

Identificar al consumidor objetivo es importante porque múltiples clientes pueden tener distintas estructuras de conocimiento de marca y, por tanto, diferentes percepciones y preferencias sobre ella. Sin esta comprensión, puede ser difícil para los mercadólogos determinar en qué asociaciones de marca deben esforzarse más con el fin de mantenerlas favorables y únicas. Veamos cómo definir y segmentar un mercado y elegir los segmentos objetivo.

Un ***mercado*** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales que tienen el suficiente interés, ingresos y acceso al producto. La ***segmentación de mercado*** divide éste en distintos grupos de consumidores homogéneos que tienen necesidades y comportamientos de consumo similares, y que por tanto requieren combinaciones parecidas de marketing. En la segmentación de mercado es necesario un equilibrio entre costos y beneficios. Cuanta más precisión se aplique en la segmentación, más probabilidad tendrá la empresa de implementar programas de marketing que satisfagan las necesidades de los clientes en cualquier segmento. No obstante, esa ventaja puede neutralizar los grandes costos que implica reducir la estandarización.

Bases de la segmentación. Las figuras 3-1 y 3-2 presentan algunas bases de la segmentación posible para mercados de consumo e industriales, respectivamente. Clasificamos estas bases como descriptivas u orientadas al cliente (relacionadas con qué tipo de organización o persona es el cliente), o conductistas u orientadas al producto (relacionadas con qué piensa el cliente de una marca o producto, o cómo los usa).

Conductistas
Estatus del usuario
Tasa de uso
Ocasión de uso
Lealtad a la marca
Beneficios buscados

Demográficas
Ingreso
Edad
Sexo
Raza
Familia

Psicográficas
Valores, opiniones y actitudes
Actividades y estilo de vida

Geográficas
Internacionales
Regionales

FIGURA 3-1

Bases para la segmentación del consumidor



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-1



Búsqueda de algunos hogares para los nuevos refrescos de cola dietéticos

Dado que los consumidores han comenzado a recurrir a opciones más saludables como el agua y las bebidas deportivas, las ventas estadounidenses de refrescos tradicionales se han contraído. El de dieta es una de las pocas áreas vivas y, a diferencia del refresco regular, sigue siendo un segmento de mercado en crecimiento. Por tanto, las compañías refresqueras están en busca de nuevas formas de atraer a los consumidores conscientes de las calorías, en especial hombres a los que desagrada el sabor de los refrescos de dieta tradicionales o que perciben el estigma asociado a la palabra "dieta". Nuevos edulcorantes como Splenda, que gustan a quienes siguen dietas bajas en carbohidratos, crean aún más opciones.

No obstante, la razón para agradar a la multitud preocupada por la salud es hacer que los refrescos sean una categoría nutrida de consumidores, lo cual no ha sido fácil para los gigantes de los refrescos de cola. En años recientes, Coca-Cola ha tratado de agregar a su portafolio de colas de dieta la Diet Coke con Splenda, la Coca Zero y la C2 como acompañantes de su marca inmensamente exitosa Diet Coke. En el proceso se ha enfrentado con Pepsi, que reformuló su Pepsi One, así como la Diet Pepsi y la Pepsi EDGE.



A pesar de que estas nuevas incursiones a la extensión de línea tienen el fin de aumentar las ventas, algunos críticos señalan que puede ser contraproducente si las nuevas versiones canibalizan las ventas de las bebidas existentes de la compañía. Lo peor es que muchos piensan que Coke y Pepsi corren el riesgo de confundir a los consumidores con interminables variaciones en las versiones de dieta y regulares. A pesar de los millones que ambas empresas gastan en publicidad, los expertos afirman que los clientes no siempre entienden las diferencias entre todas las alternativas.

La Pepsi One, lanzada en 1998, tiene sólo una caloría. Pepsi esperó la aprobación de las autoridades sanitarias estadounidenses (la Administración de Drogas y Alimentos; FDA por sus siglas en inglés) para el edulcorante acesulfame de potasio (Ace-K) y gastó más de 100 millones de dólares en marketing durante el año posterior a su lanzamiento. La empresa posicionó a Pepsi One como una alternativa sabrosa pero saludable a los refrescos de cola regulares, dirigida a los hombres de entre 20 y 30 años a quienes no agradaba el sabor de los refrescos de dieta. Por desgracia, la publicidad inicial protagonizada por el actor Cuba Gooding Jr. falló en describir con exactitud qué era la Pepsi One y en qué se distinguía de la Diet Pepsi. Campañas publicitarias posteriores fueron y vinieron, y cuando Pepsi One no pudo granjearse la participación del mercado que la compañía esperaba, el refresco se tuvo que reformular con Splenda.



Con el lanzamiento de la Coca Zero y de la Diet Coke con Splenda en 2005, los consumidores tuvieron ante sí una creciente variedad de opciones de Coca bajas en calorías o sin ellas, como Diet Coke con lima, Diet Coke con limón, Cherry Coke de dieta, Vanilla Coke de dieta y Diet Coke sin cafeína. La Coca Zero, llamada así por sus cero calorías, se diseñó para que tuviera un sabor más parecido al de la Coca normal que al de Diet Coke. Comenzó con la fórmula de la Coca clásica, pero usó aspartame y acesulfame de potasio como edulcorantes en lugar de azúcar. Debido a los intentos de la compañía por alejarse del estigma de la palabra dieta, los vocablos "calorías" y "dieta" no se mencionaron en la campaña de marketing inicial. Como resultado, los consumidores no supieron realmente qué era la Coca Zero, y la compañía finalmente cambió sus anuncios para enfatizar: "El sabor de la Coca-Cola real, cero calorías, ningún compromiso".

Coca y Pepsi también lanzaron nuevas opciones con la mitad de calorías de los refrescos regulares, y las comercializaron como colas "con la mitad de calorías". Con 50 calorías, Pepsi EDGE tenía 50 por ciento menos azúcar, carbohidratos y calorías que los refrescos comunes de cola y estaba orientada a los clientes preocupados por ese componente, quienes vacilaban entre refrescos comunes de cola y de dieta, pero preferían una versión más dulce. Pero después de no haber podido hallar un nicho lucrativo en el mercado, la compañía retiró de manera progresiva la Pepsi EDGE para finales de 2005.

El refresco de la mitad de calorías de Coca-Cola, el C2, también tuvo ventas más lentas de lo que se esperaba después de su lanzamiento en 2004. Expertos afirman que ambas marcas estaban atrapadas en la "tierra de nadie", puesto que ofrecían un compromiso poco satisfactorio entre sabor y calorías. Es decir, la gente quiere el sabor y las calorías de un refresco de cola o no los quiere; no hay mucho margen para un término medio.

Fuentes: Marilynn Marter, "Zero a Hero to Pop Makers, Drinkers", *The Philadelphia Inquirer*, 6 de julio 2005; Kenneth Hein, "Positioning: Desperately Seeking Men with Extra Pounds to Shed", *Brandweek*, 22 de agosto de 2005; Caroline Wilber, "Coke Zero Had Identity Crisis", *The Atlanta Journal-Constitution*, 12 de agosto de 2005, www.coke.com; www.pepsi.com; Chad Terhune, "Do Real Men Drink Diet Cola? Pepsi and Coke Duke It Out", *Wall Street Journal*, 2 de julio de 2004, B1, B4; Heather Todd y Jeff Cioletti, "A Balanced Diet", *BeverageWorld*, junio de 2005: 24-28.

Naturaleza del bien
Clase
Dónde se usa
Tipo de compra

Condición de compra
Ubicación de la compra
Quién compra
Tipo de compra

Demografía
Código de la norma de clasificación industrial
Número de empleados
Número de empleados de producción
Volumen anual de ventas
Número de establecimientos

FIGURA 3-2

Bases de la segmentación negocio-a-negocio

Las bases de segmentación conductista suelen ser más valiosas para comprender los beneficios del desarrollo de la marca, porque sus implicaciones estratégicas son más patentes. Por ejemplo, definir un segmento de beneficios aclara cuál sería el punto ideal deseado de diferencias o beneficios con base en el cual establecer el posicionamiento. Tome por ejemplo el mercado de la pasta de dientes. Un estudio de investigación descubrió cuatro principales segmentos:[3]

1. *El segmento sensorial*: busca el sabor y la apariencia del producto.
2. *Los sociables*: aspiran a la blancura de los dientes.
3. *Los guerreros*: quieren prevención de caries.
4. *Segmento independiente*: desea precios bajos.

Según este esquema de segmentación de mercado, sería posible implantar programas de marketing para atraer a uno o más segmentos. Por ejemplo, Close-Up inicialmente se enfocó en los segmentos 1 y 2, mientras que Crest se concentró principalmente en el tercero. Aquafresh de Beecham se lanzó a la segura y se enfocó en los tres primeros segmentos diseñando una pasta con tres franjas para simbolizar cada uno de los tres beneficios del producto. Con el éxito de pastas dentales multipropósitos como Colgate Total, ahora casi todas las marcas ofrecen productos que enfatizan múltiples beneficios de desempeño. El apartado Informe de desarrollo de marca 3-2 describe un plan de segmentación de beneficios para los compradores de gasolina diseñado por Mobil.

Otros métodos de segmentación en cierta forma se basan en la lealtad a la marca. Por ejemplo, el modelo de conversión mide la fortaleza del compromiso psicológico de los consumidores con las marcas y su apertura al cambio.[4] Para determinar la facilidad con la cual un consumidor se puede convertir a otra opción, el modelo evalúa su compromiso con base en factores como las actitudes hacia la marca y su satisfacción con las opciones existentes en una categoría, así como la importancia de su decisión para elegir una marca en dicha categoría.

El modelo segmenta a los usuarios de una marca en cuatro grupos según la fortaleza de su compromiso, de baja a alta, como sigue:

1. *Convertible*: en el límite del cambio; altamente probable que elija otra marca.
2. *Superficial*: no está listo para cambiar, pero puede considerar alternativas.
3. *Promedio*: cómodo con su elección; es poco probable que cambie en el futuro.
4. *Arraigado*: lealtad incondicional; no es probable que cambie en un futuro previsible.

El modelo también clasifica a los no usuarios de una marca en otros cuatro grupos con base en su apertura a probarla, de bajo a alto, como sigue:

1. *Fuertemente inaccesible*: prefiere con firmeza su marca actual.
2. *Débilmente inaccesible*: prefiere su marca actual, aunque no con firmeza.
3. *Ambivalente*: es atraído por la "otra" marca, así como por su elección actual.
4. *Accesible*: prefiere la "otra" marca, pero aún no ha cambiado.

Otra ponderación de la lealtad, el modelo del "embudo", rastrea la conducta del consumidor en términos de su conciencia inicial de la marca que usa con más frecuencia. La figura 3-3 muestra un patrón de resultados hipotéticos. Para sus propósitos de construir la marca, los mercadólogos desean comprender: 1) el porcentaje de mercado objetivo presente en cada etapa, y 2) los factores que facilitan o inhiben la transición de una etapa a la siguiente. En el ejemplo hipotético, un *cuello de botella* parece estar convirtiendo a los consumidores nunca probados en recientemente probados como "convertidos" a medias. Para convencer a más personas de considerar la marca, los mercadólogos pueden necesitar elevar la prominencia de la marca o lograr que sea más aceptable en el repertorio del consumidor objetivo.

Los mercadólogos con frecuencia segmentan a los consumidores con base en su conducta. Por ejemplo, una empresa puede tener como objetivo un cierto grupo de edad, pero como motivo fundamental que sus miembros son grandes usuarios del producto, no suelen ser leales a la marca o tienden a buscar el producto que rinda más beneficios. No obstante, en algunos casos los descriptores demográficos pueden ocultar importantes diferencias subyacentes.[5] Un mercado objetivo muy específico de "mujeres de entre 40 a 49 años de edad" puede contener un número de segmentos muy diferentes que requieran combinaciones de marketing totalmente distintas (piense en Amy Grant y en Courtney Love).

La principal ventaja de las bases de segmentación demográfica es que los indicadores de esta índole aportados por los medios tradicionales de comunicación se pueden conocer bien con la investigación del consumidor; como resultado, ha sido fácil adquirirlos. Sin embargo, con la creciente importancia de los medios no tradicionales y de otras formas de comunicación, así como de la capacidad de construir bases de datos para perfilar al cliente según su uso de medios y conductas, esta ventaja ha ido perdiendo importancia. Por ejemplo, los sitios Web en línea ahora pueden estar orientados a mercados antes difíciles de alcanzar como el de los afroamericanos (NetNoir.com), hispanos (Quepasa.com), asiático-americanos (AsianAvenue.com), estudiantes universitarios (Collegeclub.com) y los gays (PlanetOut.com).

Criterios. Se han ofrecido diversos criterios como guía para la segmentación y las decisiones de mercado objetivo como los siguientes:[6, 7]

- *Facilidad de identificación*: ¿el segmento es rápidamente identificable?
- *Tamaño*: ¿el segmento cuenta con un potencial de ventas adecuado?
- *Accesibilidad*: ¿existen puntos de venta de distribución especializada y medios de comunicación disponibles para llegar al segmento?
- *Capacidad de respuesta*: ¿el segmento responderá de manera favorable a un programa de marketing a la medida?

La consideración obvia decisiva para definir los segmentos de mercado es la rentabilidad. En muchos casos, ésta se puede relacionar con las consideraciones de la conducta. Por

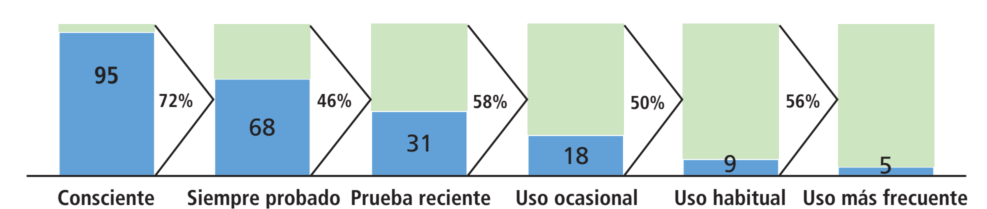


FIGURA 3-3

Ejemplo hipotético de etapas embudo y transiciones



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-2

Segmentación de los compradores de gasolina

En los años 1950 las compañías petroleras ofrecían cupones comerciales, gafas, servicios de lavado de parabrisas y otros incentivos para diferenciar sus marcas. No obstante, en años más recientes el marketing de la gasolina se ha basado principalmente en atraer a los clientes con precios bajos. En un intento por superar algunos vicios y escapar de las inútiles guerras de precios, Mobil entrevistó a 2 000 clientes para tener una idea más clara de qué querían. De acuerdo con su estudio, únicamente 20 por ciento compraba gasolina basándose sólo en el precio. Las encuestas llevaron a la compañía a concluir que muchos automovilistas abandonarían las gasolineras de descuento en favor de una "experiencia de compra de calidad".



Mobil segmentó su mercado para hallar el mejor objetivo de consumidores.

En particular, la investigación de Mobil descubrió cinco principales grupos de compra, los cuales recibieron el nombre de Guerreros del camino, Leales, Conductores de la Generación F3 [por *fuel, food* y *fast* (combustible, alimentos y rapidez, respectivamente)], Hogareños y Motivados por el precio. Estos grupos presentaban necesidades y hábitos de compra diferentes: Motivados por el precio no gastaba más de 700 dólares anuales, mientras que los grandes gastadores, Guerreros del camino y Leales, gastaban en promedio al menos 1 200 dólares (véase la tabla anexa). Mobil decidió orientarse a estos grandes gastadores, así como a la Generación F3 (puesto que pensaba que muchos de ellos estaban destinados a convertirse en Guerreros del camino).

Con una participación de 10 por ciento en el mercado estadounidense, Mobil aventajó a Shell en 1995 para convertirse en el expendedor líder de gasolina. En 1996 lanzó su "Servicio amistoso", un programa que hace recordar los días en que las gasolineras ofrecían un servicio completo sin costo extra. Mobil instruyó a los asistentes de sus gasolineras para acercarse a los clientes y ofrecerles llenar su tanque y lavar sus ventanas sin costo alguno. El programa, diseñado para aumentar la lealtad del cliente, le permitió aumentar sus precios.

ejemplo, un esquema de segmentación con base en la lealtad a la marca tiene cuatro segmentos llamados "leales", "rotatorios" "selectivos" y "motivados por el precio".

Naturaleza de la competencia

Al menos de manera implícita, la decisión de enfocarse en cierto tipo de consumidor suele definir la naturaleza de la competencia, debido a que en el pasado otras empresas también decidieron enfocarse en ese segmento o planean hacerlo en el futuro, o porque los consumidores en ese subconjunto pueden voltear a otras marcas en sus decisiones de compra. Desde luego, la competencia también se funda en otros aspectos, como en los canales de distribución, por ejemplo. El análisis competitivo considera una multitud de factores, como los recursos, capacidades y probables intenciones de otras empresas con el fin de que

PLAN DE SEGMENTACIÓN DE COMPRADORES DE GASOLINA MOBIL

Clasificación en las bombas: los cinco tipos de compradores de gasolina de Mobil

Guerreros del camino	**Leales**	**Generación F3**	**Hogareños**	**Motivados por el precio**
Por lo general, hombres de edad madura con ingresos superiores que conducen entre 25 mil y 50 mil millas al año... compran gasolina premium con tarjeta de crédito... adquieren sándwiches y bebidas en la tienda de oportunidad... en ocasiones lavan sus vehículos en el autolavado.	Por lo general, hombres y mujeres con ingresos entre moderados y altos, leales a una marca y en ocasiones a una gasolinera en particular... suelen comprar gasolina premium y pagar en efectivo.	Hombres y mujeres con tendencia a incrementar sus ingresos —la mitad por debajo de los 25 años de edad— y que están en constante movimiento... conducen grandes distancias y compran refrigerios abundantes en la tienda de oportunidad.	Generalmente amas de casa que van de un lado a otro con sus hijos durante el día y utilizan cualquier gasolinera de su vecindario o de su ruta de viaje.	Por lo general, no son leales a una marca ni a una gasolinera en especial y en raras ocasiones compran la línea premium... con frecuencia tienen presupuestos apretados... los esfuerzos por agradarles han constituido durante años la base de la estrategia de marketing.

Es probable que en las circunstancias actuales, en que la gasolina tiene costos tan altos, las compañías petroleras se vean aún más presionadas para encontrar formas de diferenciarse a sí mismas, además de las basadas en el precio.

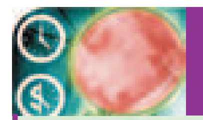
Mobil ofreció otro servicio a los consumidores cuando lanzó la tecnología Mobil Speedpass en 1997 para reemplazar los pagos con tarjeta de crédito y permitir a los clientes pagar de manera electrónica tan sólo con ondear frente a la bomba de gasolina un transmisor que los conductores llevan en sus llaveros. El Speedpass también se puede usar para comprar artículos en las tiendas de oportunidad de las estaciones Mobil.

Fuentes: Allanna Sullivan, "Mobil Bets Drivers Pick Cappuccino Over Low Prices", *Wall Street Journal,* 1 de enero de 1995, B1; Leah Rickard, "Mobil Pumps Up Image for Friendlier Service", *Advertising Age,* 6 de febrero de 1995, 8; Peter Fritsch, "Mobil Aims to Turn Its Gasoline Pumps into Express Lanes", *Wall Street Journal,* 19 de febrero de 1997.

los mercadólogos elijan los mercados donde puedan atender de manera rentable a los consumidores.[8]

Una lección de peso para muchos estrategas de marketing es no definir de manera muy estricta a la competencia. Ésta suele presentarse en el nivel de beneficios y no en el nivel de atributos. Así, un bien de lujo con un fuerte beneficio hedonista, como un equipo de sonido estéreo, puede competir tanto con unas vacaciones como con otros bienes duraderos como el mobiliario.

Por desgracia, muchas empresas definen la competencia de manera estrecha y no reconocen las amenazas y oportunidades más apremiantes. Por ejemplo, en años recientes las ventas en la industria del vestido se han estancado, puesto que los consumidores han decidido gastar en muebles para el hogar, aparatos electrónicos y otros productos más acordes con su estilo de vida.[9] En consecuencia, los fabricantes líderes de ropa podrían beneficiarse si consideraran los puntos de diferencia de sus ofertas no tanto en comparación



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-3

El cambio en la industria de los electrónicos de consumo debido a la convergencia digital

La competencia por dominar el mercado de los electrónicos de consumo, un área con vasto potencial de utilidades y crecimiento en ventas, es completamente abierta y candente. Las películas en DVD, las descargas musicales, fotos digitales y los dispositivos que las conectan y operan están cambiando el campo de juego y las reglas de la industria. Las presiones por hacer crecer las ganancias y conservar a los clientes ha generado fusiones de productos y servicios. Por ejemplo, las compañías de cable y telefónicas están ofreciendo paquetes integrales de servicios de voz, video e Internet. Por su parte, los ejecutivos de la industria están ávidos de las grandes ganancias que conlleva la oportunidad de controlar servicios múltiples.



Innovaciones como las desarrolladas en las televisiones de pantalla plana han mantenido la fascinación por el mercado de los electrónicos de consumo.

Los embarques estadounidenses de electrónicos de consumo se elevaron 11 por ciento en 2004 para alcanzar los 113 500 millones de dólares. Los reproductores de música digital volaron de las tiendas para alcanzar 1 200 millones de dólares de ingresos; y las televisiones de pantalla de cristal líquido registraron 2 000 millones de dólares en ventas. Las combinaciones tecnológicas y la posibilidad de transferir contenidos en video a teléfonos celulares, computadoras y otros dispositivos se han popularizado y algunos consumidores siguen ansiando conexiones más rápidas por Internet.

Ciertos líderes del sector provienen de los lugares menos pensados. Las compañías japonesas siguen encabezando el área de las televisiones de alta tecnología, cámaras digitales y otras importantes categorías. Pero por ahora más de la mitad de los reproductores de DVD se fabrica en China. Los líderes en telefonía celular son Nokia de Finlandia, Samsung de Corea del Sur y Motorola de Estados Unidos, mientras que el iPod de Apple es líder en la categoría de música portátil.

con otras marcas de ropa sino con otras opciones de compra. El apartado Informe de desarrollo de marca 3-3 describe algunos desarrollos competitivos en la industria de los electrónicos de consumo.

Hemos visto que los productos suelen estar organizados en la mente de los consumidores de manera jerárquica, lo que significa que los mercadólogos pueden definir la competencia en varios niveles. Por ejemplo, Fresca (un refresco sabor toronja) compite en el nivel de tipo de producto con refrescos de sabor diferente a las bebidas de cola; en el nivel de categoría de producto rivaliza con todos los refrescos; y en el nivel de clase de producto, con todas las bebidas. El objetivo y marco de referencia competitivo elegido dictarán la amplitud de la conciencia de marca y las situaciones y tipos de pistas que estarán estrechamente relacionadas con la marca. Reconocer la naturaleza de los diferentes niveles de competencia tiene implicaciones importantes para las asociaciones deseadas, como describimos a continuación.

A su vez, las compañías exitosas en un área están ávidas de competir en nuevas categorías. Por ejemplo, el fabricante de computadoras Gateway es uno de los principales vendedores de televisiones de plasma en Estados Unidos, con ventas firmes de más de 2 500 modelos de pantallas de plasma al Wynn Las Vegas para las habitaciones de sus huéspedes. Gateway compra sus electrónicos de consumo a fabricantes en Taiwán, China y el sureste asiático, y después acopla esos productos con su sistema de distribución creado para sus PC. La combinación le ayuda a llevar con rapidez al mercado nuevos productos y a precios más bajos que los de sus competidores japoneses.

Dado que las ventas de las PC se han contraído relativamente, Microsoft e Intel están intentando conquistar porciones del mercado de los electrónicos de consumo. Ambas compañías afirman que su experiencia en crear dispositivos de conexión digital les confiere una ventaja sobre los líderes tradicionales de ese sector como Sony. Sin embargo, enfrentan la competencia de nuevas compañías de fuentes abiertas que producen hardware barato.

Los consumidores están más dispuestos a pagar por productos como servicios musicales en línea, radio satelital, video a la carta y redes inalámbricas. Sin embargo, hay muchos desacuerdos que se deben solucionar antes de que sea posible el auge en el mercado de los electrónicos de consumo, como qué aparato será el centro de la revolución digital. Las compañías de computación claman que será la PC, mientras que otras compañías afirman que será la televisión.

Una razón de por qué la convergencia de las industrias de los electrónicos de consumo y computación es lenta, es la gran cantidad de cableado necesaria para conectar los dispositivos de video, audio, Internet y juegos. Muchas compañías incipientes y otras mayores están ideando tecnologías para conectar aparatos domésticos de manera inalámbrica. Pero para alcanzar esta meta es preciso sortear obstáculos formidables, como la creación de estándares entre las compañías de telecomunicaciones, computación y las que fabrican los dispositivos.

En marzo de 2005 la Comisión Federal de Comunicaciones dio un paso adelante en el establecimiento de un estándar para una nueva tecnología inalámbrica al aprobar la tecnología de banda ultra-ancha UWB, que utiliza el poder de las computadoras para enviar pulsaciones a través del espectro radial. A diferencia de las tecnologías previas que usaban sólo frecuencias específicas, la UWB puede enviar grandes cantidades de información con mayor rapidez y menor vulnerabilidad a las interferencias. Muchos expertos afirman que llegará el momento en que la UWB reemplazará el estándar actual Wi-Fi en la tecnología de redes inalámbricas. No obstante, por ahora, ninguna compañía ha asumido el liderazgo para integrar los diferentes sistemas con que cuentan los hogares.

Fuentes: Peter Lewis, "Who Will Own Your Living Room?", *Fortune,* 9 de febrero de 2004; Don Clark, "A New Tech Battle for the Home", *Wall Street Journal,* 1 de enero de 2005; Matt Tichtel, "A Device Supports One-on-One Talk Among Appliances", *New York Times,* 5 de octubre de 2005; John Markoff, "A Bandwidth Breakthrough Hints at a Future Beyond Wi-Fi", *New York Times,* 4 de mayo de 2005.

Puntos de semejanza y puntos de diferencia

Una vez que los mercadólogos han fijado el marco de referencia competitivo adecuado para el posicionamiento, al establecer el mercado objetivo del cliente y la naturaleza de la competencia pueden definir la base del posicionamiento mismo. Lograr el posicionamiento adecuado requiere establecer las asociaciones correctas de los puntos de diferencia y los puntos de semejanza.[10]

Asociaciones de puntos de diferencia. Los ***puntos de diferencia*** (PD) son atributos o beneficios que los clientes asocian con fuerza a una marca, evalúan de manera positiva y creen que no podrán encontrar con el mismo alcance en marcas de la competencia.[11] A pesar de que es posible una multitud de asociaciones de marca, de acuerdo con el modelo

VCMBC podemos clasificar a los candidatos con base en consideraciones funcionales o vinculadas al desempeño, o bien abstractas, relacionadas con la imaginería.

El concepto PD tiene mucho en común con diversos conceptos conocidos de marketing. Por ejemplo, es similar a la noción de ***proposición única de venta*** (PUV) desarrollada por Rosser Reeves y la agencia de publicidad Ted Bates en los años 1950. La idea original en la que se basó la PUV era que la publicidad debía ofrecer a los clientes una razón apremiante para comprar un producto que los competidores no pudieran igualar. Se diseñaron anuncios para comunicar un beneficio distintivo y único del producto y no necesariamente para ser creativos. En otras palabras, la PUV enfatizaba lo *que* se decía y no *cómo* se decía.

Otro concepto de posicionamiento es la ***ventaja competitiva sostenible*** (VCS), que se relaciona en parte con la capacidad de la empresa para lograr una ventaja ofreciendo un valor superior en el mercado durante un periodo prolongado de tiempo.[12] A pesar de que el concepto de VCS es un poco más amplio que los puntos de diferencia —se puede basar tanto en prácticas de negocio como en políticas de recursos humanos— también enfatiza la importancia de diferenciar de alguna manera los productos. Por tanto, el concepto de puntos de diferencia está estrechamente relacionado con la proposición única de venta y la ventaja competitiva sostenible, y afirma que una marca debe tener algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas para diferenciarse a sí misma de otras marcas.

Las elecciones de marca reales de los consumidores con frecuencia dependen de las características únicas percibidas por las asociaciones de marca. El minorista sueco Ikea tomó un producto de lujo —los muebles y enseres para el hogar—, y los convirtió en una alternativa de precios razonables para el mercado masivo. Ikea puede mantener sus precios bajos haciendo que los clientes realizaran ellos mismos tareas como la mudanza y el ensamble de los productos que compraran. También gana un punto de diferencia a través de sus ofertas de producto. Como lo observó un comentarista, "Ikea construyó su reputación sobre la noción de que los suecos producen cosas buenas, seguras y bien construidas para las masas. Ellos tienen algunos de los diseños más innovadores al costo más bajo".[13] Como otro ejemplo, considere el caso de Subaru.



El éxito de Subaru en Estados Unidos fue impulsado en parte por el cambio en la tracción integral.

SUBARU

En 1993 Subaru estaba vendiendo sólo 104 000 autos anuales en Estados unidos, 60 por ciento abajo de su máximo anterior. Las pérdidas acumuladas alcanzaron los 1 000 millones de dólares. Con la publicidad de "Barato y construido para seguir siéndolo", Subaru era para los consumidores un auto equiparable que no se diferenciaba del Toyota, Honda y todos los subsecuentes. Para ofrecer una imagen clara y distinta, la compañía decidió vender sólo autos de pasajeros de tracción integral. Después de enriquecer su imagen de lujo e incrementar sus precios, en 2004 vendió 187 000 automóviles. Al año siguiente lanzó una campaña publicitaria en Estados Unidos que reflejó su posicionamiento global de marca y amplió más su significado de marca. El eslogan publicitario "Piensa. Siente. Maneja" también se usó en otras partes del mundo, como Japón y Reino Unido.

Los puntos de diferencia pueden atenerse a los atributos de desempeño (Hyundai ofrece seis bolsas de aire de "cortina lateral" en los asientos delanteros y traseros como equipo estándar de todos sus modelos para ofrecer mayor seguridad) o a los beneficios de desempeño (los productos electrónicos de Magnavox's tienen características tecnológicas "amistosas para el consumidor", como televisiones con "sonido inteligente" para mantener los niveles de volumen constantes mientras se cambia de canal y en los cortos comerciales, e "imagen inteligente" para ajustar de manera automática las configuraciones de imagen a niveles óptimos). En otros casos, los PD provienen de asociaciones de imaginería (la imaginería de lujo y estatus de Louis Vuitton o el hecho de que British Airways se publicite como la "línea área favorita del mundo"). Muchas de las principales marcas intentan crear un punto de diferencia en cuanto a la "calidad general superior", mientras que otras empresas se convierten en "proveedores de bajo costo" de un producto o servicio. Por tanto, es posible una multitud de diferentes tipos de PD.

Asociaciones de puntos de semejanza. Como su nombre lo indica, las ***asociaciones de puntos de semejanza*** (PS) no son necesariamente exclusivas de una marca, porque en los hechos pueden ser compartidas con otras. Existen dos tipos: de categoría y competitivos. Los ***puntos de semejanza de categoría*** representan las condiciones necesarias —pero no suficientes— para la elección de una marca. Existen mínimamente en el nivel de producto genérico y tienen mayores probabilidades de presentarse en el nivel de producto esperado. Por ello, los consumidores quizá no consideren un banco verdaderamente como un "banco" a menos que ofrezca una variedad de planes de ahorros y cuentas bancarias, y que brinde cajas de seguridad, cheques de viajero y otros servicios de este tipo, además de horarios convenientes y cajeros automáticos. Los PS de categoría pueden cambiar con el tiempo debido a los avances tecnológicos, desarrollos legales y tendencias en los consumidores, pero estos atributos y beneficios son como "cuotas de campos de golf" para participar en el juego del marketing.

Observe que los PS de categoría cobran importancia capital cuando una marca lanza una extensión dentro de una nueva categoría. De hecho, cuanto más diferencias haya en una categoría de extensión, más importante será asegurarse de que los PS de categoría estén suficientemente bien establecidos. Los consumidores pueden tener una clara comprensión del punto de diferencia pretendido en la extensión debido al uso de un nombre de marca existente. No obstante, hacia donde debe enfocarse el programa de marketing y donde los consumidores suelen necesitar certeza es en si la extensión tiene los puntos de semejanza necesarios.

NIVEA

Nivea se convirtió en líder de la categoría de cremas para la piel al crear fuertes puntos de diferencia en los beneficios de "suave", "protectora" y "cuidado". A medida que fue apalancando el valor capital de la marca en categorías como desodorantes, champús y cosméticos, la empresa necesitó establecer puntos de semejanza en la categoría antes de que pudiera promover sus puntos de diferencia de marca. Éstos serían de poco valor a menos que los consumidores pensaran que su desodorante era lo bastante eficaz, su champú producía un cabello hermoso y sus cosméticos eran lo bastante coloridos. Una vez que se establecieron los puntos de semejanza, la herencia de Nivea y otras asociaciones se pudieron introducir como puntos de diferencia convincentes.



Nivea ha posicionado de manera muy cuidadosa sus extensiones de productos.

Los ***puntos de semejanza competitivos*** son las asociaciones diseñadas para negar los puntos de diferencia de los competidores. En otras palabras, si una marca está "a la par" en aquellas áreas donde los competidores están tratando de hallar una ventaja y puede lograr ventajas en otras áreas, la marca debe estar en una posición competitiva fuerte, y quizá invencible. Por ejemplo, considérese la introducción de la cerveza Miller Lite.[14]

MILLER LITE

Cuando Philip Morris compró Miller Brewing, su emblemática marca High Life no estaba compitiendo particularmente bien, lo que llevó a la compañía a decidir lanzar una cerveza ligera. La estrategia de publicidad inicial de Miller Lite tenía el fin de asegurar la paridad con una consideración necesaria e importante en la categoría al afirmar que "sabe estupendo", pero al mismo tiempo crear un punto de diferencia basado en el hecho de que contenía un tercio menos de calorías (96 calorías en comparación con las 150 de una cerveza de 12 onzas no ligera) y, por tanto, "llenaba menos". Como suele ser el caso, el punto de semejanza y el punto de diferencia eran un tanto conflictivos, ya que los consumidores tienden a igualar el sabor con las calorías.

Para superar la posible resistencia de los consumidores a esta idea, Miller contrató a portavoces con credibilidad, principalmente antiguos atletas profesionales que supuestamente no beben cerveza a menos que tenga un buen sabor. Estos ex atletas se colocaban en situaciones divertidas en anuncios donde discutían cuál de los dos beneficios del producto, "sabe estupendo" o "llena menos", describía mejor la cerveza, lo que creaba puntos de semejanza y puntos de diferencia valiosos. El anuncio terminaba con el siguiente remate ingenioso: "Todo lo que siempre has querido en una cerveza... y menos".[15]

Puntos de semejanza frente a puntos de diferencia. Para que la marca alcance un punto de semejanza en un atributo o beneficio particular, un número suficiente de consumidores debe pensar que la marca es lo "bastante buena" en esa dimensión. Hay una "zona" o "rango de tolerancia o aceptación" en los PS. La marca no tiene que ser vista *literalmente* igual que las de sus competidores, pero los consumidores deben sentir que tiene el suficiente buen desempeño en ese atributo o beneficio particular de manera que no lo consideren como un problema o algo negativo. En el caso de que piensen de esta forma, podrán estar dispuestos a basar sus evaluaciones y decisiones en otros factores potencialmente más favorables para la marca. Por tanto, los puntos de paridad son más fáciles de lograr que los puntos de diferencia, donde la marca debe demostrar una clara superioridad. Con frecuencia, la clave para el posicionamiento no es tanto lograr un punto de diferencia como lograr los puntos de semejanza necesarios o competitivos.

Directrices para el posicionamiento

Los conceptos de puntos de diferencia y puntos de semejanza pueden ser herramientas invaluables como guías para el posicionamiento. Los dos principios claves para llegar a un óptimo posicionamiento competitivo de marca son: 1) definir y comunicar el marco de referencia competitivo, y 2) elegir y establecer puntos de semejanza y puntos de diferencia.[16]

Definir y comunicar el marco de referencia competitivo

La definición de un marco de referencia competitivo para el posicionamiento de una marca comienza con determinar la membresía a la categoría. ¿Con qué productos o conjunto de productos rivaliza la marca? Elegir competir en diferentes categorías suele generar diferentes marcos de referencia competitivos y por tanto distintos PS y PD (véase el apartado Informe de desarrollo de marca 3-4).

La membresía a una categoría de producto comunica a los consumidores las metas que podrían lograr usando un producto o servicio. Para los productos y servicios bien establecidos la membresía a una categoría no es un problema fundamenta. Los clientes están conscientes de que Coca-Cola es la marca líder de refrescos, Corn Flakes de Kellogg's lo es en cereales, McKinsey es la empresa consultora líder en estrategias, etcétera.

Sin embargo, hay muchas situaciones en las que es importante informar a los consumidores la membresía a una categoría de marca. Quizá la más obvia sea la introducción de nuevos productos, donde aquélla no siempre es evidente, en especial para los bienes de alta tecnología.

ASISTENTES PERSONALES DIGITALES

Cuando los asistentes personales digitales se introdujeron por primera vez en el mercado, podrían haberse posicionado como un accesorio de cómputo o como un sustituto de libro de citas. El fracaso de Motorola Envoy podría atribuirse en parte a la falta de claridad en la definición de sus cualidades competitivas. En contraste, Palm Pilot, un producto que realiza muchas de las mismas tareas que Envoy, logró un éxito considerable al comunicar su membresía a la categoría de organizadores electrónicos. Más recientemente, BlackBerry extendió la categoría para abarcar el correo electrónico, el reproductor MP3 y el servicio de telefonía celular, además de ofrecer un teclado más tradicional. A medida de que estos aparatos portátiles continúen ofreciendo nuevas características y servicios, los marcos de referencia competitivos continuarán evolucionando.

En ocasiones, los consumidores conocen la membresía a una categoría de marca, pero pueden no estar convencidos de que la marca es verdaderamente un miembro válido de la categoría. Por ejemplo, pueden estar conscientes de que Sony produce computadoras, pero quizá no tengan la certeza de que éstas sean de la misma “clase” que Dell, HP y Lenovo. En este caso, podría ser de ayuda reforzar la membresía a la categoría.

En ocasiones, las marcas están afiliadas a categorías donde no tienen más membresía que aquella a la que pertenecen. Este enfoque es una forma viable de destacar un punto de diferencia de la marca con respecto a su competencia, siempre y cuando los consumidores conozcan la membresía real de la marca. Por ejemplo, Bristol-Myers Squibb dejó correr comerciales para su aspirina Excedrin ya que conocía la aceptación de los consumidores hacia el Tylenol para dolores y molestias, pero pregonaba que la marca Excedrin era “La medicina para el dolor de cabeza”. No obstante este enfoque, es importante que los consumidores entiendan qué es una marca, y no sólo qué *no* es, como lo ejemplifica la siguiente experiencia.

ZIMA

Adolph Coors Company lanzó Zima en 1994 en medio del furor por las bebidas del New Age. Zima se definió casi por completo por lo que no era: no era una cerveza ni una bebida refrescante alcohólica. La campaña publicitaria de la bebida incolora consistía en anuncios en los que un misterioso vendedor con traje azul y sombrero negro describía el producto como “Ezz un secreto. Ezz algo diferente”. A pesar de que los anuncios tenían cierto aire místico, nunca aclaraban lo que en realidad era Zima. Un antiguo ejecutivo de la compañía afirmó: “No sabías si debías molerlo o beberlo con hielo”. Para agravar el problema, tenía un sabor extraño que desagradó a los consumidores. Las ventas se estancaron, y la administración de Coors se dio cuenta de que quizá Zima estaba destinada a ser una marca de nicho. Posteriormente lanzaron la campaña publicitaria “Una bebida con pocos grados de alcohol” para reforzar la singularidad del producto.[17]

El enfoque preferido para el posicionamiento es informar a los consumidores acerca de la membresía de una marca antes de establecer su punto de diferencia en relación con otros miembros en la categoría. Es de suponer que los clientes necesitan saber qué es un producto y qué función tiene antes de decidir si es superior a las marcas contra las que compite. En los productos nuevos, por lo general son necesarios programas separados de marketing para informar a los clientes la membresía y educarlos acerca de los puntos de diferencia de una marca. Para las marcas con recursos limitados, esto implica el desarrollo de una estrategia de marketing que establezca la membresía a la categoría antes de fijar un punto de diferencia. Aquellas con mayores recursos pueden desarrollar programas concurrentes de marketing, uno de los cuales debe estar encargado de presentar la membresía y el otro el punto de diferencia. Es importante destacar que los esfuerzos para informar a los clientes la membresía y los puntos de diferencia en el mismo anuncio suelen carecer de efectividad.

En ocasiones, una compañía puede emprender la estrategia de dos marcos de referencia.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-4

Marcos de referencia competitivos para FedEx

Considere las posibles opciones de posicionamiento de FedEx, el pionero estadounidense en la categoría de servicio de entregas nocturnas (SEN). FedEx creó asociaciones fuertes, favorables y únicas en esta categoría con los beneficios que para el consumidor representaba que fuera el servicio de entregas más rápido y confiable (reforzado por el eslogan de lanzamiento de la empresa: "Cuando forzosa y absolutamente tiene que estar ahí mañana por la mañana"). Esta asociación ofreció un punto clave de diferencia con respecto a las entregas tradicionales por correo realizadas mediante el Servicio Postal estadounidense (el cual suele tardar uno o más días, según el destino de que se trate), así como con otros transportadores SEN para los que fue difícil, al menos al inicio, igualar el alto nivel de FedEx en la calidad de servicio.

Si FedEx tuviera que definir que su competencia son las demás marcas en la categoría SEN, entonces quizá debería continuar diseñando programas de marketing que enfaticen sus asociaciones con la velocidad y confiabilidad. Pero, ¿qué otras formas de competencia enfrenta? Podríamos decir que como líder de mercado compite en gran parte con otros tipos de productos que pueden satisfacer necesidades similares. Por ejemplo, considere los faxes o el correo electrónico. Muchos documentos que hace unos años se habrían en-

BMW

Cuando BMW hizo su primer esfuerzo competitivo importante para ingresar al mercado estadounidense a principios de los años 1980, posicionó su marca como el único automóvil que ofrecía lujo y desempeño. En esa época se consideraba que los automóviles estadounidenses de lujo no tenían buen desempeño, y que los que lo poseían carecían de lujo. Al basarse en el diseño de sus autos, en su herencia germana y en otros aspectos de un programa de marketing bien pensado, BMW fue capaz de lograr de manera simultánea: 1) un punto de diferencia en el desempeño y un punto de semejanza en el lujo con respecto a los autos de esta categoría, y 2) un punto de diferencia en el lujo y un punto de semejanza en el desempeño con respecto a los automóviles de buen desempeño. El astuto eslogan "La máxima máquina de manejo" capturó de manera efectiva la esencia de la nueva categoría *paraguas* recién creada: los autos lujosos con buen desempeño.

A pesar de que un posicionamiento que abarca dos categorías es atractivo como medio para reconciliar metas potencialmente conflictivas en el consumidor, conlleva problemas adicionales. Si los puntos de semejanza y diferencia con respecto a ambas categorías no son creíbles, es probable que los consumidores consideren que la marca no es un jugador legítimo en *ninguna* categoría. Muchos de los primeros asistentes personales digitales que intentaron sin éxito abarcar categorías que iban desde los localizadores hasta las computadoras portátiles ofrecen un ejemplo contundente de este riesgo.

Existen tres principales formas de comunicar la membresía de marca a una categoría: mediante la comunicación de sus beneficios de categoría, su comparación con ejemplares y el descriptor del producto.

Para asegurar a los consumidores que una marca cumplirá con la razón fundamental por la que se usa una categoría, los mercadólogos suelen apelar a los beneficios para anunciar su membresía a una categoría. Así, los motores industriales pueden asegurar que tienen potencia, y los analgésicos anunciar su eficacia. Estos beneficios se presentan de manera que no implican la superioridad de la marca, sólo mencionan que ésa los posee como medio para establecer sus puntos de paridad en la categoría. Las asociaciones con el de-

viado a través de los servicios de entrega nocturna, y muy probablemente por FedEx, ahora se pueden enviar con mayor rapidez y facilidad vía fax o como anexo en un correo electrónico.

Por otra parte, la confianza y reducción de riesgos al enviar un documento por FedEx puede seguir siendo relevante cuando se compite con las transmisiones por fax. La empresa entonces puede decidir enfatizar la seguridad y confidencialidad como ventajas sobre los correos electrónicos y las máquinas de fax. Según este criterio, observe que las capacidades de rastreo tan promocionadas de FedEx en realidad pueden ayudarla a competir con otros transportadores SEN y formas alternativas de envío como los mencionados.

Por último, quizá la mayor oportunidad de crecimiento de FedEx esté en el comercio por Internet y en el servicio de envíos para minoristas en línea. No obstante, al menos en un inicio, UPS ha sido capaz de apoderarse de una mayor parte de este mercado debido a su política agresiva de precios y al perfeccionamiento de sus capacidades de entrega.

Fuente: David Field , "FedEx Not Ready to Abandon Shipping", *USA Today*, 20 de octubre de 1999, B3; Dean Foust, "The Ground War at FedEx", *Business Week*, 28 de noviembre de 2005.

sempeño y la imaginería pueden ofrecer evidencia de respaldo. Una mezcla para pastel puede alcanzar la membresía en la categoría de pasteles al afirmar que tiene el beneficio de un gran sabor, y puede apoyar esta aseveración refiriendo que posee ingredientes de alta calidad (desempeño), o al presentar a usuarios deleitándose al consumirlo (imaginería).

Los ejemplares —marcas conocidas y renombradas en una categoría— también se pueden usar para especificar la membresía a una categoría de marca. Cuando Tommy Hilfiger era un diseñador desconocido, su publicidad anunciaba su membresía como un gran diseñador estadounidense asociándolo con Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein y Perry Ellis, miembros reconocidos en esa categoría.

El descriptor de producto que sigue al nombre de marca suele ser un medio muy compacto para comunicar el origen de la categoría. Por ejemplo, USAir cambió su nombre a USAirways como parte de la transformación pretendida por su director ejecutivo, Stephen Wolf, de convertirse de una línea regional con mala reputación a una fuerte marca nacional, e incluso internacional. Otras aerolíneas importantes tenían la palabra *airlines* o *airways* en sus nombres y no sólo *air*, lo cual, pensaron, solía asociarse con aerolíneas pequeñas y regionales.[18] Considere los siguientes ejemplos:

- En años recientes fueron introducidos varios nuevos modelos de autos que combinan los atributos de un SUV, una minivan y una camioneta, entre ellos Ford Escape, Honda CR-V y BMW 530xi. Para comunicar esta posición única, estos vehículos recibieron la designación de "camionetas deportivas".[19]
- Cuando Campbell's lanzó su línea de bebidas V-8 Splash, suprimió la palabra "zanahoria" del nombre de la marca a pesar de ser el ingrediente principal del producto. El nuevo nombre fue elegido para comunicar beneficios saludables, pero evitando la percepción negativa de las zanahorias.[20]
- Los agricultores y mercadólogos de las ciruelas pasas de California han intentado establecer un nombre alternativo para su producto como "ciruelas secas", ya que su mercado objetivo, es decir, las mujeres de entre 35 y 50 años de edad, las consideraban como "laxantes para la gente de edad avanzada".[21]

El descriptor de producto suele ser un factor crucial para las novedades tecnológicas. Cuando IBM concibió una nueva marca para su multimillonaria línea de productos de servidores eSeries, creó cuatro diferentes conjuntos de marcas y productos dentro de la línea. A pesar de que tres de las series tenían designaciones claras: servidores mainframe zSeries, servidores Unix pSeries y servidores Intel xSeries, algunos críticos pensaron que la designación para los servidores de aplicación integrada iSeries (antes el tan exitoso AS/400) no necesariamente ofrecía una clara membresía a la categoría ni a la línea de productos IBM, ni con respecto a sus competidores de servidores.

Establecer la membresía de marca a una categoría por lo general no es suficiente para un posicionamiento efectivo. Si muchas empresas se involucran en tácticas constructoras de categorías, el resultado puede ser la confusión de los consumidores. Por ejemplo, en el punto más álgido de las compañías por Internet, Ameritrade, E*TRADE, Datek y otros publicitaron tasas de comisión más bajas en su comercio de acciones en comparación con las casas de corretaje tradicionales; Pets.com, Petopia y otras compañías proveedoras de alimentos para mascota promovieron una vasta gama de artículos para mascotas, etc. Una estrategia de posicionamiento sensata requiere que los mercadólogos no sólo especifiquen la categoría sino también por qué la marca es superior a los demás miembros de esa categoría. Desarrollar puntos de diferencia convincentes es crucial para el posicionamiento efectivo de marca.

Elegir los puntos de diferencia

Las dos consideraciones más importantes para elegir los puntos de diferencia son que los consumidores encuentren deseable el PD y que piensen que la empresa tiene la capacidad para cumplirlo. Si ambas consideraciones son satisfechas, el PD tendrá el potencial de convertirse en una asociación de marca fuerte, única y favorable. Cada una de estas consideraciones, la deseabilidad y la capacidad de cumplimiento, tienen varios criterios específicos, que estudiaremos a continuación.

Criterios de deseabilidad. Hemos visto que hay tres criterios clave de deseabilidad para los PD que los mercadólogos deben evaluar desde la perspectiva del consumidor: relevancia, características distintivas y credibilidad. Un PD servirá como alternativa viable para el posicionamiento sólo si satisface estas tres consideraciones.

- *Relevancia*: Los consumidores objetivo deben encontrar que el PD sea personalmente relevante e importante. La prueba de las consideraciones de relevancia puede pasarse por alto con facilidad. Por ejemplo, a principios de los años 1990 varias marcas en diferentes categorías de producto (colas, jabones lavatrastos, cervezas, desodorantes, gasolina, etc.), lanzaron versiones “claras” de sus productos para diferenciarse mejor a sí mismas. A pesar de que en un principio “claro” significaba para la gente natural, puro y luminoso, la proliferación de versiones claras de productos que no reforzaban las otras asociaciones confundieron el significado que tenían para los consumidores. La asociación con “claro” no parecía ser de valor perdurable o sustentable como punto de diferencia. En muchos casos, estas marcas experimentaron una disminución en su participación de mercado o desaparecieron.
- *Características distintivas*. Para los consumidores objetivo, el PD debe ser distintivo y superior. Cuando los mercadólogos ingresan en una categoría en la que hay marcas establecidas, su reto es hallar una base viable para la diferenciación. Algunas veces el punto de distinción se basa en un aspecto que la marca domina pero que no es importante para los consumidores. Varias marcas de analgésicos, como Aleve, han experimentado una respuesta limitada a la afirmación de que su marca tiene efectos duraderos o requiere dosis poco frecuentes. Para la mayoría de los consumidores es más importante el alivio rápido que duradero. De hecho, *duradero* puede implicar acción lenta; justo lo contrario de lo que la gente desea.
- *Credibilidad*. Una marca debe ofrecer una razón creíble y convincente para que los consumidores la elijan sobre otras opciones. Quizá el modo más simple de lograrlo

es señalar la característica única del producto. Así, Mountain Dew puede afirmar que es más energizante que otros refrescos y apoyar esta afirmación con el hecho de que ninguna otra bebida tiene un nivel más alto de cafeína. Por otra parte, cuando un punto de diferencia es abstracto o está basado en una imagen, lo que respalda esta afirmación puede residir en asociaciones más generales que la compañía ha ido desarrollado con el paso del tiempo. Por ejemplo, Channel No. 5 puede afirmar ser la quintaesencia del perfume francés elegante y respaldar esta afirmación con la antigua asociación entre Channel y la alta costura.

Criterios de cumplimiento. Si los tres criterios clave de cumplimiento —factibilidad, comunicabilidad y sustentabilidad— se satisfacen, el posicionamiento tendrá el potencial para ser duradero.

- *Factibilidad*. ¿La empresa puede crear el PD? El producto y el marketing deben estar diseñados de forma que apoyen la asociación deseada. Obviamente es más fácil convencer a los consumidores de algo relacionado con la marca de lo que no eran conscientes o que quizá hayan pasado por alto, que hacer cambios en el producto y convencerlos del valor que tienen las modificaciones.
- *Comunicabilidad*. El factor principal en la comunicabilidad son las percepciones de los clientes sobre la marca y las asociaciones resultantes. Es muy difícil crear una asociación que no sea congruente con el conocimiento que el cliente ya tiene, o que, por cualquier razón, para los consumidores sea difícil de aceptar como verdadera. ¿Qué tipo de evidencia fáctica y verificable o "punto de prueba" pueden comunicar los mercadólogos de manera que los consumidores crean verdaderamente en la marca y en sus asociaciones deseadas?
- *Sustentabilidad*. ¿El posicionamiento es preventivo, defendible y difícil de atacar? ¿Se puede reforzar y fortalecer la asociación de marca con el tiempo? Si éstos son los casos, el posicionamiento tiene muchas probabilidades de perdurar con el paso de los años. La sustentabilidad depende del compromiso interno y del uso tanto de recursos como de las fuerzas externas del mercado. La estrategia de Applebee's para convertirse en líder en el negocio de restaurantes casuales consiste en parte en ingresar a mercados más pequeños en los que es poco probable que un competidor fuerte ingrese, como hello Hays, Kansas! A pesar de que esta estrategia tiene desventajas —como el posible menor volumen y las comunicaciones de persona a persona que serían letales en caso de algún fallo en el servicio—, las amenazas competitivas son mínimas.[22]

No hace falta decir que, para ser efectivo, el posicionamiento debe estar también altamente diferenciado. Estas tres consideraciones para desarrollar un posicionamiento óptimo se alinean con tres perspectivas desde las cuales cualquier marca debe evaluarse: el cliente, la compañía y la competencia. La deseabilidad la determina el punto de vista del consumidor, la capacidad de cumplimiento está basada en las capacidades inherentes de la compañía y la diferenciación está determinada por los competidores.

Establecer puntos de semejanza y de diferencia

Un desafío para los mercadólogos consiste en que muchos de los atributos o beneficios que constituyen los PS o PD tienen correlaciones negativa o son inversamente proporcionales. Por ejemplo, puede ser difícil posicionar una marca como "barata" y al mismo tiempo afirmar que es "de la mejor calidad". La figura 3-4 presenta algunos ejemplos de los atributos y beneficios correlacionados de manera negativa. Además, los de carácter individual suelen tener aspectos positivos y negativos. Una larga tradición puede considerarse como un atributo positivo porque sugiere experiencia, sabiduría y habilidad, pero por otro lado podría significar un valor negativo, ya que conlleva estar pasado de moda, ser antiguo u obsoleto.

FIGURA 3-4

Ejemplos de atributos y beneficios con correlaciones negativas

Precio bajo y alta calidad
Sabor y bajas calorías
Nutritivo y buen sabor
Eficaz y suave
Potente y seguro
Fuerte y refinado
Ubicuo y exclusivo
Variado y simple

Por desgracia, los consumidores por lo general quieren maximizar los atributos y beneficios correlacionados negativamente. El problema es que los competidores suelen intentar establecer su punto de diferencia en un atributo que tiene una correlación negativa con el punto de diferencia de la marca objetivo. Gran parte del arte y la ciencia del marketing consiste en saber cómo manejar las ventajas y desventajas, y el posicionamiento no es diferente. El mejor enfoque es desarrollar un producto o servicio que se desenvuelva bien en ambas dimensiones. Así, la capacidad de BMW de establecer su imagen de posicionamiento abarcando el lujo y el desempeño se debió en gran parte al diseño del producto, y al hecho de que el auto se considerara lujoso y de alto desempeño. En forma similar, Gore-Tex fue capaz de superar la imagen aparentemente conflictiva de "respirable" y "a prueba de agua" gracias a sus avances tecnológicos.

Existen varias formas de afrontar el problema de los PS y PD correlacionados negativamente. A continuación se mencionan tres enfoques en orden creciente de eficacia, pero también de dificultad.

Separar los atributos. Un enfoque costoso pero al mismo tiempo efectivo es lanzar dos diferentes campañas de marketing, cada una dedicada a un atributo o beneficio diferente de la marca. Estas campañas pueden presentarse de manera concurrente o secuencial. Por ejemplo, Head & Shoulders tuvo éxito en Europa con una campaña dual en la que un anuncio enfatizaba su eficacia para eliminar la caspa mientras otro destacaba la apariencia y un cabello hermoso después de su uso. La intención de este enfoque es que los consumidores sean menos críticos cuando juzguen los beneficios aislados del PS y del PD, ya que la correlación negativa puede ser menos evidente. La desventaja es que se tienen que desarrollar dos campañas fuertes; no sólo una. Además, si el mercadólogo no soluciona sin rodeos la correlación negativa, quizá los consumidores no desarrollen una asociación tan positiva como se desea.

Apalancamiento del capital de otra entidad. En el ejemplo de Miller Lite que analizamos antes, la marca "pidió prestado" o aprovechó el capital de celebridades famosas y populares para que cedieran credibilidad a uno de sus beneficios con correlaciones negativas. Las marcas se pueden vincular a cualquier clase de entidad que posea el tipo adecuado de capital: una persona, otra marca, acontecimiento, etc., como medio para establecer un beneficio o atributo como PS o PD. Los ingredientes de la propia marca también pueden ceder cierta credibilidad a un atributo cuestionable en la mente de los consumidores. Sin embargo, pedir prestado este tipo de capital no carece de costos ni de riesgos. El capítulo 7 revisa a detalle estas consideraciones y delinea los pros y contras de utilizarlo.

Redefinir la relación. Otra forma con un poderoso potencial pero difícil de manejar para solucionar la relación negativa entre los atributos y beneficios en la mente de los clientes es convencerlos de que en realidad la relación es positiva. Los mercadólogos pueden lograr esto al ofrecer a los consumidores una perspectiva diferente y sugerirles que pueden estar pasando por alto o ignorando ciertos factores u otras consideraciones de la marca.



Apple vende productos que combinan la facilidad de uso y la potencia y desempeño.

Apple Computers

Cuando Apple Computers lanzó la Macintosh, su punto de diferencia clave era "de uso amigable". A pesar de que para muchos consumidores era valiosa la facilidad de uso, en especial para aquellos que compraban computadoras personales para el hogar, una desventaja de esta asociación era que los clientes que compraban computadoras personales para aplicaciones de negocios inferían que si era fácil de usar, también debía carecer de potencia, una consideración clave en la toma de decisiones en ese mercado. Cuando reconoció este problema potencial, Apple lanzó una inteligente campaña publicitaria con el eslogan "El poder de hacer lo mejor", en un intento por redefinir lo que significaba ser una computadora potente. El mensaje en que se basaban los anuncios era que como Apple era fácil de usar, de hecho las personas hicieron exactamente eso, ¡la usaron!; todo gracias a una palabra simple pero importante, "potencia". En otras palabras, las computadoras más poderosas eran las que la gente usaba en realidad.

A pesar de la dificultad de alcanzar tal estrategia, podía ser poderosa debido a que las dos asociaciones se podían volver mutuamente reforzadoras. El desafío consiste en desarrollar una historia creíble que los consumidores acepten.

Actualizar el posicionamiento con el paso del tiempo

La sección anterior describió algunas directrices de posicionamiento especialmente útiles para lanzar una nueva marca. Con las que ya están establecidas, son las fuerzas competitivas las que suelen dictar los cambios en la estrategia de posicionamiento con el paso del tiempo. El apartado Informe de desarrollo de marca 3-5 describe cómo los dos principales partidos políticos de Estados Unidos han aplicado los principios de desarrollo de marca y cambiado su posicionamiento con el paso del tiempo. Las guerras de las tarjetas de crédito ofrecen otro ejemplo.

Visa y American Express

En la década de los años 1990 el PD de Visa en la categoría de tarjetas de crédito se basaba en que era la tarjeta de crédito más aceptada, lo cual acentuaba el principal beneficio de conveniencia de la categoría. American Express, por otra parte, ha construido el valor capital de su marca enfatizando el prestigio asociado con el uso de sus tarjetas. Una vez que establecieron sus PD, Visa y American Express compitieron para intentar perjudicar la ventaja del otro en crear PS. En este sentido, Visa ofreció tarjetas oro y platino para mejorar el prestigio de su marca y la publicitó como "Está en cualquier parte donde quieras estar", en escenarios anhe-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-5

El posicionamiento de los políticos

La importancia del marketing no ha sido desperdiciada por los políticos, y a pesar de que hay varias formas de significar sus palabras y acciones, una forma de interpretar las estrategias de campaña es desde la perspectiva del valor capital de la marca. Por ejemplo, los consultores de los candidatos políticos enfatizan la importancia de tener una "alta identidad de nombre" o, en otras palabras, un alto nivel de conciencia de marca. En las contiendas más relevantes, se pretende al menos una conciencia de 90 por ciento. Los consultores también acentúan las respuestas "positivas y negativas" de los votantes cuando se les pregunta si piensan de manera positiva o negativa acerca de un candidato. Se desea una relación de 3 a 1 (de 4 a 1 es aún mejor). Esta medida corresponde a una actitud hacia la marca en términos de marketing.

Piense en la campaña presidencial ideal que llevó a cabo George Bush en 1988. Fue vicepresidente durante ocho años en el gobierno de Ronald Reagan y muchos los percibían como un republicano moderado. Su oponente, el entonces gobernador de Massachusetts Michael Dukakis, era considerado por muchos como un demócrata tradicional. La meta de la campaña de Bush fue colocarlo en el centro del espectro político y convertirlo en una elección "segura", una persona que combinaba la compasión con la dureza, y que tenía experiencia y la estatura necesarias para ser presidente. El objetivo de la campaña de Dukakis, a quien muchos percibían como un demócrata tradicional, era hacerlo parecer liberal y moverlo hacia la izquierda, con un énfasis en el riesgo del cambio. En términos de políticas reales, la estrategia de los republicanos podía considerarse como una aplicación clásica de los principios de posicionamiento. Su meta fue crear un punto de diferencia en cuestiones tradicionales republicanas como la defensa, la economía, los impuestos y la delincuencia, y crear un punto de paridad y, en consecuencia, negar el punto de diferencia de sus oponentes en relación con los temas tradicionales demócratas como el medioambiente, la educación y el derecho al aborto.

La campaña real de Bush consistía en un moderno programa de comunicación completamente integrado, que combinaba de manera hábil las relaciones públicas y la cobertura en los medios noticiosos con publicidad pagada. Como resultado de este plan bien diseñado y ejecutado, para el momento de la elección la proporción de Bush entre positivos y negativos había cambiado radicalmente de 60 a 20 por ciento. Asimismo, los republicanos podían igualarse respecto de una de esas cuestiones demócratas clave que constituye-

lables que reforzaban la exclusividad y aceptabilidad. American Express incrementó sustancialmente el número de comercios donde se aceptaban sus tarjetas y creó otras mejoras de valor a través de su campaña "Haz más", y más tarde "Haz que la vida sea gratificante" y "Un mundo de servicios", para tratar de reducir la ventaja de Visa en esta dimensión. El lanzamiento de la campaña en 2006 de su opositora con "La vida se apodera de Visa", representó el siguiente paso en la evolución de ese posicionamiento de marca.

La actualización del posicionamiento genera dos problemas importantes. El primero es cómo hacer más profundo el significado de la marca para explotar las asociaciones principales con una marca u otras consideraciones más abstractas: ***escalamiento*** (ascenso para lograr el éxito). El segundo, es cómo responder a los desafíos competitivos que amenazan un posicionamiento existente: ***reacción***.

Escalamiento. A pesar de que identificar los PD para vencer a la competencia en relación con los beneficios importantes para los clientes es una forma atinada de construir una

ron sus puntos de diferencia. Por ejemplo, cuando en las encuestas de salida se le preguntó a los votantes qué candidato presidencial sería mejor para el medio ambiente, las respuestas casi siempre estaban divididas por igual entre ambos políticos. Una vez que se alcanzaron con éxito estos puntos de paridad y diferencia en la mente de los votantes, Bush ganó con un amplísimo margen.

A pesar de que los republicanos realizaron una campaña perfecta en 1988, no ocurrió lo mismo en 1992. El nuevo candidato demócrata, Bill Clinton, era un fiero contendiente que impulsó una campaña muy enfocada, diseñada para crear un punto de diferencia clave en un factor principal: la economía. En lugar de intentar alcanzar un punto de paridad en este tema, Bush, que contendía por la reelección, hizo campaña en favor de otros aspectos, como los valores familiares. Al concederles un punto de diferencia a los demócratas y no crear uno convincente para sí mismo, Bush y los republicanos sufrieron una derrota ante sus hábiles contrincantes. Como no aprendieron de sus errores, los republicanos llevaron una campaña sin rumbo en 1996 que no pudo lograr puntos de paridad ni de diferencia. No era de sorprender que su candidato presidencial, Bob Dole, perdiera de modo absoluto ante el titular Bill Clinton.

Los resultados reñidos de la elección de 2000 entre Al Gore y George W. Bush reflejaron la incapacidad de ambos candidatos para crear un punto de diferencia fuerte en el electorado. En un interesante estudio realizado durante la contienda, el consultor de marcas Landor examinó las imágenes de los candidatos y las comparó con las de varias compañías. Bush era visto como más duro, directo e incluso más glamoroso, mientras que Gore causaba una buena impresión y parecía amable. Entre los partidarios republicanos se pensaba que Bush tenía mucho en común con IBM, Xerox y Hewlett-Packard, mientras que los seguidores de Gore le encontraban más parecido con Yahoo!, Alta Vista y Lycos. El director de Landor, Allen Adamson, concluyó que ambos hombres eran como "marcas clásicas que necesitaban reinventarse a sí mismas... Bush es como una extensión de línea de una marca, el ex presidente Bush... y gran parte del éxito de Gore en el mercado proviene de la marca Clinton... tiene que renovarse a sí mismo por completo".

En 2004 se presentó una elección igualmente reñida debido a que ni George W. Bush ni John Kerry pudieron labrarse con éxito una posición sólida en la mente de los votantes.

Fuente: "Gore and Bush Are Like Classic Brands", *New York Times*, 25 de julio de 2000, B8.

posición inicial una vez que el mercado objetivo logra una comprensión básica de cómo se relaciona una marca con las alternativas en la misma categoría, puede ser necesario profundizar los significados asociados con el posicionamiento de marca. Suele ser útil explorar las motivaciones subyacentes del consumidor en una categoría de producto para descubrir las asociaciones relevantes. Por ejemplo, la jerarquía de Maslow afirma que los consumidores tienen diferentes prioridades y niveles de necesidades.[23] A continuación se muestran estas prioridades de la más baja a la más alta:

1. Necesidades psicológicas (comida, agua, aire, refugio, sexo).
2. Necesidades de seguridad y certidumbre (protección, orden, estabilidad).
3. Necesidades sociales (afecto, amistad, pertenencia).
4. Necesidades del ego (prestigio, estatus, autorrespeto).
5. Autorrealización (autosatisfacción).

De acuerdo con Maslow, las necesidades de nivel superior se vuelven relevantes una vez que se han cubierto las necesidades de los niveles básicos.

Los mercadólogos también han reconocido la importancia de las necesidades de nivel superior. Por ejemplo, las ***cadenas de medios-fines*** se diseñaron como una forma de comprender los significados de nivel superior que tienen las características de la marca.[24] Una cadena de medios-fines adopta la siguiente estructura: los atributos (rasgos descriptivos que caracterizan un producto) causan los beneficios (el valor y significado personal unidos a los atributos del producto), los cuales, a su vez, causan los valores (metas o motivaciones personales estables y perdurables).[25] En otras palabras, un consumidor elige un producto que ofrece un Atributo (A) que reditúa Beneficios o desata ciertas Consecuencias (B/C) que satisfacen Valores (V). Por ejemplo, en un estudio de bocadillos salados, una mujer encuestada observó que una papa condimentada (A) con un fuerte sabor (A) significaría que ella debía comer menos (B/C), no engordaría (B/C) y tendría una mejor figura (B/C), todo lo cual mejoraría su autoestima (V).

Así, el escalamiento avanza de los atributos a los beneficios y de ahí a los valores o motivaciones más abstractos. En efecto, el escalamiento pregunta repetidamente qué implicación tendrá un atributo o beneficio para el consumidor. No ascender por la escalera podría reducir las alternativas estratégicas disponibles para una marca.[26] Por ejemplo, P&G lanzó un detergente de baja espuma, Dash, para atraer a los consumidores que utilizan lavadoras de carga frontal. Muchos años de este modo de publicidad de Dash lograron que su posición permaneciera impenetrable para otras marcas. Sin embargo, Dash estaba tan asociado con las lavadoras de carga frontal, que cuando este tipo de lavadora pasó de moda, lo mismo le sucedió a la marca, a pesar del hecho de figurar entre los detergentes más eficaces de P&G y de los esfuerzos significativos por reposicionar la marca.

Algunos atributos y beneficios pueden prestarse para el escalamiento con más facilidad que otros. Por ejemplo, la marca Betty Crocker aparece en varios productos de horneado, y se caracteriza por la calidez física asociada con esa característica. Tal vinculación hace relativamente fácil hablar de la calidez emocional y del placer de hornear, o de los buenos sentimientos que pueden surgir al hacerlo para otros.

Así, algunas de las marcas más fuertes profundizan sus puntos de diferencia para crear beneficios y asociaciones con valores, por ejemplo, Volvo y Michelin (seguridad y paz mental), Intel (desempeño y compatibilidad), Marlboro (imaginería del Oeste), Coca (estadounidense y refresco), Disney (diversión, magia, entretenimiento familiar), Nike (productos innovadores y alto desempeño atlético) y BMW (estilo y desempeño en el manejo). A medida que una marca se asocia con más y más productos y asciende en la jerarquía de productos, el significado de la marca se vuelve más abstracto. Al mismo tiempo, es importante que exista la membresía a la categoría y los PS y PD en la mente de los consumidores para los bienes particulares vendidos.

Reacción. Las acciones competitivas suelen estar orientadas a eliminar los puntos de diferencia haciendo de ellos puntos de semejanza o fortaleciendo o estableciendo nuevos puntos de diferencia. A menudo las ventajas competitivas prevalecen sólo durante un periodo corto antes de que los competidores intenten imitarlas. Por ejemplo, cuando Goodyear lanzó sus llantas Run-Flat (las cuales permitían que las llantas se mantuvieran hasta por 50 millas a una velocidad de 55 mph después de un pinchazo o una ruptura), Michelin respondió de inmediato con la llanta Zero Pressure, que ofrecía el mismo beneficio para el consumidor.

Cuando un competidor desafía un PD existente o intenta superar un PS, existen esencialmente tres opciones para la marca objetivo: de no hacer nada a moderado a reacciones significativas.

- *No hacer nada*. Si parece poco probable que las acciones competitivas se apoderen de un PD o creen uno nuevo, la mejor reacción probablemente será sólo mantener el curso y continuar con los esfuerzos de construcción de marca.
- *Ponerse a la defensiva*. Si las acciones rivales aparentan tener el potencial para desestabilizar en cierto grado el mercado, puede ser necesario adoptar una postura defensiva. Una forma de salvaguardar el posicionamiento es agregar cierta certeza en el producto o publicidad para fortalecer PS y PD.

- *Tomar la ofensiva.* Si las acciones competitivas parecen potencialmente dañinas, entonces podría ser necesario asumir una postura más agresiva y reposicionar la marca para hacer frente a la amenaza. Un enfoque podría ser lanzar una extensión de producto o una campaña de publicidad que cambie fundamentalmente el significado de la marca.

Una auditoría de marca puede ayudar a los mercadólogos a evaluar la severidad de la amenaza rival y la postura competitiva adecuada, como lo describe la sección "Auditorías de marca".

Definir y establecer los mantras de la marca

El posicionamiento de la marca describe cómo puede competir ésta de manera efectiva contra un conjunto específico de competidores en un mercado particular. Sin embargo, en muchos casos las marcas abarcan múltiples categorías de producto y, por tanto, pueden tener posicionamientos diversos, aunque relacionados. A medida que las marcas evolucionan y se expanden a través de categorías, los mercadólogos querrán definir un conjunto de asociaciones relevantes de la marca para capturar las dimensiones centrales de su significado y lo que ésta representa. Quizá también sinteticen las asociaciones principales de la marca con la promesa primordial de una marca o mantra de marca que refleje su "corazón y alma" esenciales. A continuación hablaremos de las asociaciones principales y de los mantras de marca.

Asociaciones principales de la marca

Las ***asociaciones principales de la marca*** son aquellas asociaciones abstractas (atributos y beneficios) que caracterizan los cinco o diez aspectos o dimensiones más importantes de una marca. Pueden servir como base para su posicionamiento en términos de cómo crean puntos de semejanza y puntos de diferencia.

¿Cómo identifican los mercadólogos las asociaciones principales de marca? El primer paso en este proceso estructurado es pedirle a los consumidores que creen un mapa mental detallado de la marca. Un ***mapa mental*** retrata de manera precisa todas las asociaciones predominantes y las respuestas para un mercado objetivo particular. Uno de los medios más simples para lograr que los consumidores creen un mapa mental es preguntarles por las primeras asociaciones con la marca que vienen a su mente ("Cuando piensas en esta marca, ¿qué te viene a la mente?"). La pirámide de marca VCMBC del capítulo 2 ayuda a enfatizar algunos tipos de asociaciones y respuestas que pueden surgir de la creación de un mapa mental.

Después, los mercadólogos agrupan las asociaciones con la marca en categorías relacionadas con etiquetas descriptivas. Por ejemplo, como respuesta a una investigación de la marca Nike, los consumidores pueden mencionar a LeBron James, Michael Jordan, Tiger Woods, Roger Federer o Lance Armstrong, a quienes consideran "atletas de alto rendimiento". El reto es incluir todas las asociaciones relevantes asegurándose de que cada una sea tan distinta como sea posible. La figura 3-5 (a y b) presenta un mapa mental hipotético y asociaciones principales con la marca MTV.



FIGURA 3-5a

Mapa mental de MTV

Música Qué hay de nuevo e interesante	**Comunidad** Experiencia compartida (valor literal y de conversación)
Credibilidad Experto, confiable, realidad	**Moderno** Emocionante, increíble
Personalidad Irreverente, entusiasta, increíble	**Espontaneidad** Inmediato, de último minuto
Accesibilidad Relevante, para todos	**Originalidad** Genuino, creativo
Interactividad Conectado y participativo	**Fluidez** Siempre cambiante y en evolución

FIGURA 3-5b

Asociaciones principales con la marca MTV

Mantras de la marca

Para averiguar aún más acerca de qué representa una marca, los mercadólogos definirán con frecuencia un mantra de marca.[27] Un ***mantra de marca*** es la articulación del "corazón y alma" de la marca, una frase corta de tres o cinco palabras que captura la esencia o espíritu irrefutable o de su posicionamiento. Es similar a la "esencia de la marca" o a su "promesa principal", y su propósito es asegurar que todos los empleados y socios externos del marketing comprendan qué es lo que la marca representa más fundamentalmente para los clientes, de manera que puedan ajustar sus acciones en consecuencia. Por ejemplo, la filosofía de la marca McDonald's de "Comida, amigos y diversión" captura a la perfección su esencia y promesa principal de marca.

Los mantras de marca son dispositivos poderosos. Pueden ofrecer una guía de qué productos introducir bajo la marca, qué campañas publicitarias lanzar, y dónde y cómo debería venderse. Incluso pueden guiar las decisiones aparentemente más inconexas o mundanas, como definir el aspecto de un área de recepción y la forma en que los empleados contestan el teléfono. En efecto, los mantras de marca crean un filtro mental que descarta las actividades o acciones de marketing inapropiadas de cualquier tipo que pudieran generar una carga negativa en las impresiones de los clientes.

Los mantras de marca ayudan a presentar una imagen consistente. En todo momento que un consumidor o cliente se encuentre con una marca —en cualquier modo, aspecto, forma—, su conocimiento de ésta puede cambiar y afectar el valor de la marca. Dado el vasto número de empleados que entra en contacto con los clientes, ya sea directa o indirectamente, sus palabras y acciones deben reforzar y sustentar siempre el significado de la marca. Tanto los socios de marketing como los miembros de las agencias publicitarias quizá ni siquiera están concientes de su influencia en el valor capital de la marca. El mantra de la marca señala su significado e importancia para la empresa, así como la función crucial que los empleados y socios de marketing juegan en su administración. También ofrece un recordatorio cercano en cuanto a las consideraciones capitales de la marca que deben ser predominantes y las primeras que vengan a la mente cuando se piense en ella.

Diseño de un mantra de marca. ¿Qué hace que un mantra de marca sea bueno? Dos ejemplos influyentes y exitosos provienen de dos poderosas marcas: Nike y Disney, como se describe en los recuadros Informe de desarrollo de marca 3.6 y 3.7. Los mantras de marca deben comunicar de manera económica qué es la marca y qué *no* es. Los ejemplos de Disney y Nike muestran el poder y la utilidad de un mantra bien diseñado. También ayudan

a sugerir qué es lo que podría caracterizar un buen mantra de marca. Ambos ejemplos están estructurados esencialmente de la misma forma, con los tres términos siguientes:

	Modificador emocional	Modificador descriptivo	Función de la marca
Nike	Auténtico	Atlético	Desempeño
Disney	Divertido	Familia	Entretenimiento

El término ***funciones de marca*** describe la naturaleza del producto o servicio, o el tipo de experiencias o beneficios que ofrece la marca. Puede ir de un lenguaje concreto que refleje la categoría misma del producto, a las nociones más abstractas (como la de Nike y Disney), donde el término se relaciona con experiencias o beneficios de orden superior que pueden ofrecer una variedad de productos. El ***modificador descriptivo*** aclara aún más su naturaleza. Por tanto, el desempeño de Nike no es de cualquier tipo (por ejemplo, no es artístico), sino sólo *atlético*; el entretenimiento de Disney no es de cualquier tipo (no es orientado a los adultos), sino que sólo es *familiar* (y dudosamente un modificador adicional como "mágico" podría agregar aún más características distintivas). En combinación, el término función de la marca y el modificador descriptivo ayudan a delinear las fronteras de la marca. Por último, el ***modificador emocional*** ofrece otro calificador: ¿con cuánta exactitud la marca ofrece los beneficios y de qué maneras?

Los mantras de marca no necesariamente tienen que seguir esta estructura exacta, pero deben delinear con claridad lo que se supone que la marca representa y, por tanto, al menos implícitamente, lo que no representa. Otros puntos adicionales serían inútiles.

Primero, los mantras de marca derivan su poder y utilidad de su significado colectivo. Otras marcas pueden ser fuertes en una, o quizá en algunas de las asociaciones que constituyen el mantra de la marca. Para que éste sea efectivo, ninguna otra marca única deberá sobresalir en todas las dimensiones. Parte del secreto del éxito de Disney y de Nike es que durante años ningún otro competidor ha podido cumplir realmente la promesa sugerida por sus mantras de marca tan bien como estas compañías.

Segundo, los mantras de marca por lo general están diseñados para capturar los puntos de diferencia de la marca, es decir, lo que es único en ella. Otros aspectos del posicionamiento de marca, en especial los puntos de semejanza, también pueden ser importantes y necesitar reforzarse de otras formas. Por último, para las marcas que enfrenten un rápido crecimiento, el término funciones de marca puede ofrecer una guía esencial en cuanto a las categorías apropiadas e inapropiadas a las cuales extenderse. Para aquellas en categorías más estables, el mantra de marca puede enfocarse más en puntos de diferencia como los expresados por los modificadores emocionales y funcionales, y quizá ni siguiera incluyan el término funciones de la marca.

Implementación de un mantra de marca. Los mantras de marca deben desarrollarse al mismo tiempo que el posicionamiento de la marca. Como hemos visto, el posicionamiento por lo general es el resultado de un examen profundo de la marca a través de alguna forma de auditoría u otras actividades (como se describe en el Enfoque de marca 3.0). Los mantras pueden beneficiarse del aprendizaje ganado en esas actividades pero, al mismo tiempo, se requiere más análisis interno y más participación de una amplia variedad de empleados de la compañía y del *staff* de marketing. Parte de este ejercicio interno en realidad consiste en identificar los diferentes medios con los cuales cada empleado afecta en el presente el valor capital de la marca y cómo puede contribuir de forma positiva a su destino.

Los mercadólogos pueden resumir el posicionamiento de marca en algunas oraciones o en un párrafo corto que sugiera las asociaciones ideales principales que los consumidores deberían tener. Con base en estas asociaciones esenciales, una sesión de lluvia de ideas



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-6

Mantra de marca de Nike

Una marca con un agudo sentido de lo que significa para los consumidores es Nike, la cual cuenta con un conjunto importante de asociaciones con los clientes en torno a consideraciones tales como diseños de productos innovadores, patrocinios con atletas exitosos, publicidad premiada, impulso competitivo y una actitud irreverente. De forma interna, los responsables de mercadotecnia de Nike adoptaron un mantra de marca de tres palabras para guiar sus esfuerzos de mercadotecnia: "auténtico desempeño atlético". De este modo, a los ojos de Nike, su programa completo de mercadotecnia (sus productos y la forma de venderlos) debía reflejar los valores clave de la marca transmitidos mediante este mantra.



El mantra de marca de Nike es "auténtico desempeño atlético".

El mantra de marca de Nike tuvo importantes implicaciones en su mercadotecnia. En palabras de Scott Bedbury y Jerome Conlon, los anteriores gurús de mercadotecnia de Nike, el mantra de marca proporcionó las "barandillas intelectuales de seguridad" para mantener avanzando a la marca en la dirección correcta y para asegurar de alguna forma que no se saliera del camino. El mantra de Nike incluso afectó el desarrollo de productos. Con los años, la firma expandió el significado de su marca de "zapatos para correr" a "zapatos atléticos", a "zapatos e indumentaria atlética" y a "todo lo relacionado con deportes (incluido el equipo)". Sin embargo, cada paso del camino fue guiado por su mantra de marca "auténtico desempeño atlético". Por ejemplo, cuando Nike lanzó su exitosa línea de ropa, un importante obstáculo para los productos fue que éstos debían ser lo suficientemente innovadores en cuanto a materiales, corte o diseño para realmente beneficiar a los grandes atletas. Al mismo tiempo, la empresa había sido cuidadosa en evitar utilizar el nombre de Nike en productos que no encajaran bien en el mantra de marca, como en el caso de zapatos casuales "color café".

Cuando Nike experimentó problemas con su programa de mercadotecnia, con frecuencia se debía a que no había podido traducir correctamente su mantra de marca al reto de mercadotecnia que enfrentaba. Por ejemplo, al ingresar a Europa tuvo varias salidas en falso hasta que se percató de que un "auténtico desempeño atlético" poseía un significado distinto en esa región y que debía involucrar en particular el futbol de una forma importante. De forma similar, Nike tropezó en el desarrollo de la submarca de zapatos de aventura y ropa deportiva All Conditions Gear (ACG), con la cual intentó traducir su mantra de marca a una arena menos competitiva.

puede intentar identificar las diferentes posibilidades de mantras de marca. En el mantra de marca final deben entrar en juego las siguientes consideraciones.

- *Comunicar*. Un buen mantra de marca debe definir la categoría (o categorías) de negocio para establecer las fronteras de la marca y aclarar lo que ésta tiene de único.
- *Simplificar*. Un mantra efectivo de marca debe ser fácil de recordar. Esto significa que debe ser corto, vigoroso y vívido. Uno de tres palabras es ideal, porque es la forma más económica de comunicar el posicionamiento de la marca.
- *Inspirador*. Idealmente, un mantra de marca debe asegurarse de ser personalmente significativo y relevante para tantos empleados como sea posible. Puede hacer más que informar y guiar; también puede inspirar si los valores de la marca comunican un significado superior a los empleados y a los clientes.

Sin importar cuántas palabras lo compongan, *siempre habrá un nivel de significado bajo el mismo mantra de la marca que necesitará ser articulado.* Casi cualquier palabra tiene varias interpretaciones. Por ejemplo, *diversión*, *familia* y *entretenimiento* en el mantra de Disney pueden asumir múltiples significados, lo que ha llevado a la empresa a profundizar su connotación a fin de ofrecer una base más fuerte para su mantra. Por tanto, añadió posteriormente dos o tres frases cortas para clarificar cada una de estas tres palabras.

Desarrollo interno de la marca

Los mantras de marca señalan la importancia del *desarrollo interno de la marca*, ya que garantizan que los miembros de la organización estén adecuadamente alineados con la marca y lo que ésta representa. Gran parte de la literatura sobre desarrollo de marcas ha asumido una perspectiva *externa*, es decir, se enfoca en estrategias y tácticas que las empresas deben usar para construir o administrar el valor de la marca con los clientes.[28] Sin duda alguna, en el corazón de toda actividad de marketing está el posicionamiento de una marca y la esencia de su significado para los consumidores.

No obstante, la misma importancia tiene el posicionamiento *interno* de la marca.[29] En especial, para las compañías de servicios es crucial que todos los empleados tengan una comprensión actualizada y profunda de ella. Recientemente varias compañías han impulsado iniciativas para mejorar el desarrollo interno de la marca.

PEDIGREE

Como parte de la inversión en 2005 por 200 millones de dólares en el marketing global de sus alimentos para perro Pedigree, Mars Inc.'s Masterfoods USA asignó una parte de su presupuesto a una campaña interna para convertir a sus 35 000 empleados en los mejores embajadores de su marca. La dirección pensó que un entorno interno uniforme de marca, alineado con los esfuerzos externos de marketing, podría detonar niveles aún más altos que los 3 000 millones de dólares anuales en ventas minoristas globales que Pedigree generaba. La iniciativa dirigida a los empleados tenía la meta de hacer que la oficina fuera más "amistosa con los perros", e introdujo nuevas tarjetas de presentación, rótulos de identificación para los empleados y murales en las oficinas que presentaban a las mascotas de su personal. Como Masterfoods diseñó el programa, la compañía pidió la participación de sus departamentos de investigación y desarrollo, recursos humanos y de marketing, así como de su agencia de publicidad TBWA, y de otras empresas de marketing.[30]

Las compañías necesitan involucrarse en un diálogo abierto y continuo con sus empleados. El desarrollo de marca debe percibirse como un proceso participativo. Ciertas empresas han impulsado programas B2E (de negocio a empleados) a través de intranets corporativas u otros medios. Por ejemplo, después de que Ford Motor Company ofreció a sus empleados estadounidenses computadoras personales para ayudarlos a estar en línea, inició un programa de comunicaciones regulares con ellos que ahora recibe el nombre de "True Blue". Disney tiene tanto éxito en el desarrollo interno de marca, que su Disney Institute



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 3-7

El mantra de la marca Disney

Disney desarrolló su mantra de marca en respuesta a su increíble crecimiento, resultado del licenciamiento y desarrollo de productos, a mediados de los años 1980. A finales de esta década, le preocupaba que algunos de sus personajes, como el ratón Mickey y el pato Donald, fueran utilizados de forma inapropiada y acabaran siendo sobreexpuestos. Para analizar la seriedad del problema, emprendió una extensa auditoría de marca. Como parte de su inventario de marca, primero recopiló una lista con todos los productos disponibles de Disney (bajo licencia y fabricados por la empresa) y de todas las promociones externas (junto con los exhibidores de punto de venta y mercancía relevante) de las tiendas de Estados Unidos y de todo el mundo. Al mismo tiempo, lanzó un importante estudio de investigación de consumidores (una exploración de marca) para analizar cómo se sentían los consumidores en relación con la marca Disney.



El mantra de la marca Disney es “entretenimiento divertido para la familia”.

Los resultados del inventario de marca revelaron algunos problemas potencialmente serios: los personajes de Disney se encontraban en tantos productos y se comercializaban de tantas maneras que en ciertos casos resultaba difícil discernir con cuál lógica habérselas para comenzar. El estudio del consumidor sólo intensificó las preocupaciones de Disney. Debido a la amplia exposición de los personajes en el mercado, muchos consumidores habían comenzado a sentir que Disney explotaba su nombre. En algunos casos, los consumidores consideraban que los personajes añadían poco valor a los productos y, lo que era peor, involucraban a los niños en decisiones de compra que por lo general ellos ignorarían.

imparte seminarios al personal de otras compañías acerca del “estilo Disney” basado en la creatividad, el servicio y la lealtad.

En algunos casos, el desarrollo interno de marca puede motivar a los empleados y atraer a clientes externos. Por ejemplo, para ayudar a crear confianza en sus clientes, Midas lanzó una compaña publicitaria que mostraba a sus propios empleados como héroes. Como resultado, la conciencia de la marca corporativa Midas se elevó 25 por ciento.[31] En resumen, el desarrollo interno de marca es una prioridad crucial para la dirección.

Auditorías a la marca

Para conocer qué saben los consumidores de las marcas y productos a fin de que la compañía pueda tomar decisiones de posicionamiento estratégico informado, los mercadólogos deben primero realizar una auditoría de marca para perfilar las estructuras de conocimiento del consumidor. Una ***auditoría de marca*** es un examen integral de la marca para descubrir sus fuentes de valor capital. En contabilidad, una auditoría es una inspección sistemática realizada por una empresa externa de los registros contables como análisis, pruebas y confirmaciones.[32] El resultado es una evaluación de la salud financiera de la empresa en forma de reporte.

Se ha sugerido un concepto similar para el marketing. Una ***auditoría de marketing*** es un “examen integral, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrate-

Debido a sus agresivos esfuerzos de mercadotecnia, Disney había firmado contratos con muchos de los "parques participantes" para acuerdos de promociones conjuntas o de licenciamiento. Los personajes de Disney vendían de todo, desde pañales y automóviles hasta hamburguesas de McDonald's. Sin embargo, la empresa se enteró en el estudio del consumidor que los clientes no diferenciaban entre todos los productos respaldados por la marca. Para ellos "Disney era Disney", sin importar que vieran a los personajes en películas, discos, parques temáticos o productos de consumo. En consecuencia, *todos* los productos y servicios que utilizaban el nombre o los personajes de la firma tenían un impacto en el capital de marca de la compañía. Los consumidores reportaron que resintieron algunos de esos endosamientos de Disney, pues consideraban que ellos tenían una relación personal y especial con los personajes y con Disney y que ésta no debía ser manejada tan a la ligera.

Como resultado de la auditoría de marca, Disney actuó con rapidez para establecer un equipo de capital de marca para manejar de mejor manera las franquicias y evaluar con más cuidado el licenciamiento y otras oportunidades promocionales a terceros. Uno de los mandatos a este equipo era asegurar que todos los productos y servicios de terceros transmitieran una imagen consistente de Disney (fortaleciendo sus asociaciones de marca clave). Para facilitar esta supervisión, Disney adoptó un mantra interno de marca de "entretenimiento y diversión familiar" que sirviera como un dispositivo protector para los proyectos riesgosos. Las oportunidades que no fueran consistentes con este mantra de marca, sin importar lo atractivas que fueran, serían rechazadas. Por ejemplo, algunas entidades se acercaron a Disney con la propuesta de compartir la marca de un fondo mutuo en Europa diseñado con el fin de que los padres ahorraran para los gastos de la universidad de sus hijos. La oportunidad fue rechazada a pesar de la consistente asociación con la "familia", debido a que Disney consideraba que una vinculación con la comunidad financiera o bancaria sugeriría otras asociaciones que resultaban inconsistentes con su imagen de marca (los fondos mutuos rara vez se consideran como entretenimiento).

gias y actividades de la compañía —o de la unidad de negocios—, con el fin de determinar áreas y oportunidades problemáticas y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de marketing de la compañía".[33] El proceso consiste en un procedimiento de tres pasos: el primero es un acuerdo de los objetivos, ámbito y enfoque; el segundo es la recolección de datos, y el tercero la preparación y presentación del informe. Éste es un ejercicio interno enfocado en la compañía para asegurarse de que las operaciones de marketing sean eficientes y efectivas.

Una auditoría de marca, por otra parte, es un ejercicio más externo enfocado en el cliente para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de valor capital y sugerir formas de mejorarlo y apalancarlo. Una auditoría de marca requiere comprender las fuentes del valor capital de la marca desde la perspectiva de la empresa y del consumidor. Por el lado de ésta, ¿qué productos y servicios está ofreciendo actualmente a los consumidores y cómo se están comercializando? Del lado del consumidor, ¿qué percepciones y creencias profundamente arraigadas crean el verdadero significado de las marcas y productos?

La auditoría de marcas puede establecer una dirección estratégica para la marca y la gerencia debe realizar una siempre que sean posibles cambios estratégicos importante en la dirección estratégica.[34] ¿Las fuentes actuales del valor capital de la marca son satisfactorias? ¿Ciertas asociaciones necesitan fortalecerse? ¿La marca carece de singularidad? ¿Qué oportunidades existen para ella y qué retos potenciales existen para el valor de la

marca? Como resultado de este análisis estratégico, la gerencia puede implementar un programa de marketing para maximizar el valor capital de la marca en el largo plazo.

Realizar auditorías de marca de manera regular, como cada año, permite a los mercadólogos tomarle el pulso a sus marcas de modo que puedan administrarlas de manera más sensible y proactiva. Las auditorías, por tanto, ofrecen a los gerentes un historial muy útil para formular sus planes de marketing.

Este ejercicio puede tener profundas implicaciones en la dirección estratégica de las marcas y en su desempeño resultante. Como producto de una auditoría, el fabricante de bienes de lujo Alfred Dunhill refinó su clásico atractivo "Inglés", que era especialmente valioso en Asia, para darle un sabor más dinámico e internacional. En Europa, el resultado de una auditoría de marca llevó a Polaroid a cambiar su imagen convencional de fotografía para enfatizar el "lado divertido" de sus cámaras. La firma se enteró a través de su investigación que sus cámaras podían actuar como un estimulante y catalizador social, y provocar momentos divertidos en la vida de las personas, un tema que adoptó en la publicidad y que sugirió la creación de nuevas estrategias de distribución.

La auditoría de marca está compuesta por dos etapas: el inventario y la exploración de la marca. Analizaremos cada una por separado. El Enfoque de marca 3.0 ilustra un ejemplo de auditoría de la marca Rolex.

Inventario de la marca

El propósito del ***inventario de la marca*** es ofrecer un perfil integral y actual de cómo se comercializan y se desarrollan las marcas de todos los productos y servicios que vende una compañía. El plan requiere que los mercadólogos cataloguen los siguientes aspectos en forma visual y escrita para cada producto o servicio vendido: nombres, logotipos, símbolos, personajes, embalaje, eslóganes u otras marcas registradas usadas; los atributos inherentes al producto o las características de la marca; la fijación del precio, las comunicaciones y las políticas de distribución, y cualquier otra actividad relevante de marketing relacionada con la marca.

El resultado deberá ser un perfil preciso, integral y actualizado de cómo todos los productos y servicios se comercializan bajo una marca en términos de qué elementos se emplean y cómo, así como la naturaleza del programa de marketing de apoyo. Los mercadólogos deben también realizar un perfil de las marcas competitivas con tanto detalle como sea posible para determinar los puntos de semejanza y los puntos de diferencia.

Razones. El inventario de marca es un primer paso valioso por varias razones. Primero, ayuda a sugerir en qué están basadas las percepciones actuales de los consumidores. Sus asociaciones por lo general están fundadas en el significado *pretendido* de los elementos de la marca vinculados a ellas, pero no siempre. Por tanto, el inventario ofrece información útil para interpretar la investigación de seguimiento, como lo es la exploración de la marca que analizaremos más adelante.

A pesar de que el inventario de la marca es sobre todo un ejercicio descriptivo, también puede ofrecer análisis útiles e ideas preliminares de cómo puede administrarse de mejor manera su valor capital. Por ejemplo, los mercadólogos pueden evaluar la consistencia de los distintos productos o servicios que comparten un nombre de marca. ¿Los diferentes elementos de la marca se usan de manera consistente, o hay múltiples versiones del nombre, logotipo, etc., para el mismo producto (quizá por ninguna razón obvia) dependiendo del mercado geográfico en el que se está vendiendo? ¿A qué segmento de mercado está orientada la marca?, y así sucesivamente. Asimismo, ¿hay programas de marketing lógicos y consistentes que abarquen las marcas relacionadas? Conforme las empresas amplían sus productos geográficamente y los extienden a otras categorías, las desviaciones —en ocasiones naturalmente significativas—, se reflejan por lo común en la apariencia de la marca y en su marketing. Un inventario detallado debe ser capaz de revelar el grado de consistencia de la marca.

Al mismo tiempo, un inventario puede revelar una carencia de diferencias percibidas entre diferentes productos que comparten el nombre de la marca —por ejemplo, como resultado de las extensiones de línea— y que están diseñados para ser distintos en una o más dimensiones importantes. Crear submarcas con posiciones distintas suele ser una prioridad de marketing, y un inventario de marcas puede ayudar a descubrir la redundancia indeseable y los traslapes que pudieran ocasionar la confusión del cliente o la resistencia del minorista.

Exploración de la marca

A pesar de que la visión del lado de la oferta revelado por el inventario de la marca es útil, las percepciones reales del consumidor no necesariamente pueden reflejar las que el mercadólogo pretendía. Por tanto, el segundo paso de la auditoría de marca es ofrecer información detallada de lo que los consumidores piensan de ésta mediante la ***exploración de la marca***. Ésta es una investigación cuyo fin es comprender lo que los consumidores piensan y sienten acerca de la marca y su correspondiente categoría de producto, con el fin de identificar sus fuentes de valor capital.

Actividades preliminares. Es necesario realizar varias actividades preliminares para explorar la marca. Primero, en muchos casos pueden existir varios estudios de investigación previos que quizá sean relevantes. Es importante buscar en los archivos de la compañía informes que pueden estar guardados, y quizá incluso olvidados, pero que contienen ideas y respuestas a preguntas importantes o que sugieren nuevas preguntas que aún puede ser necesario plantear.

Segundo, también sería útil entrevistar al personal interno para comprender sus creencias acerca de las percepciones del consumidor sobre la marca y las de la competencia. Los gerentes de marketing pasados y presentes pueden compartir algunas ideas que no necesariamente estén registradas en los informes de investigaciones previas.

La diversidad de opiniones que por lo general surge de estas entrevistas internas tiene varias funciones e incrementa la probabilidad de que se generen ideas o conocimientos útiles, así como de que surja cualquier inconsistencia o conceptos erróneos que pudiera haber internamente en relación con la marca. Además, se requiere investigación adicional con frecuencia para comprender mejor cómo compran y usan los clientes los productos y servicios, y lo que piensan de las diferentes marcas. Para permitir a los mercadólogos cubrir una amplia variedad de aspectos y para dedicarse a ellos con mayor profundidad, la exploración de la marca suele emplear técnicas de investigación cualitativa, como se resume en la figura 3-6.

Interpretación de la investigación cualitativa. Para elegir el rango de las posibles técnicas de investigación cualitativa e incluirlas en la exploración de la marca, Gardner y Levy afirman que:

> El énfasis en tal investigación [cualitativa] debe asignarse necesariamente a la habilidad interpretativa y al logro de una imagen coherente de la marca. Los investigado-

Libre asociación
Calificaciones de adjetivos y listas de control
Entrevistas confesionales
Técnicas proyectivas
Clasificaciones de fotos
Investigación arquetípica
Llenado de diálogos en dibujos
Narración de historias
Ejercicios de personificación
Juego de roles
Generación de metáforas*

*Marca registrada de ZMET

Reconstrucción de un día/comportamiento
Diario de fotos/escrito
Diseño participativo
Resolución de problemas dirigida por el consumidor
Experimento en la vida real
Collages y dibujos
Seguimiento secreto al consumidor
Interacción entre consumidor-producto
Observación por video

FIGURA 3-6

Resumen de las técnicas cualitativas

> res deben permitir que los encuestados se expresen con libertad, de manera que los datos sean ricos en las evaluaciones complejas de la marca. De esta forma, se dará preferencia a los pensamientos y sentimientos de los consumidores y no a las preconcepciones de los investigadores, a pesar de que éstas estén presentes también en las hipótesis y las preguntas.[35]

Levy define tres criterios a partir de los cuales podemos clasificar y juzgar un programa de investigación cualitativa: dirección, profundidad y diversidad.[36] Por ejemplo, cualquier técnica proyectiva varía en términos de la naturaleza del estímulo de información (¿está relacionada con la persona o la marca?), el grado en que las respuestas son superficiales y concretas en comparación con más profundas y abstractas (y que por tanto requieren mayor interpretación), y la forma en que la información se relaciona con datos reunidos por otras técnicas proyectivas.

En la figura 3-6, las tareas de la parte superior izquierda de la lista son preguntas muy específicas cuyas respuestas pueden ser más fáciles de interpretar. Las tareas en la parte inferior, a su vez, hacen preguntas mucho más ricas pero también más difíciles de interpretar. Las tareas en la lista superior derecha son ejercicios elaborados que los consumidores llevan a cabo por sí mismos y que pueden ser específicos o más generales, mientras que las de la parte inferior derecha son observaciones directas sobre ellos mientras desempeñan diferentes conductas.

De acuerdo con Levy, cuanto más específica sea una pregunta, más estrecho será el rango de la información que provea el encuestado. Cuando el estímulo de información en la pregunta sea abierto y las respuestas sean más libres o menos restrictivas, el encuestado tenderá a dar más información. Sin embargo, cuanto más abstracta y simbólica sea la técnica de investigación, más importante será el seguimiento con investigaciones y otras preguntas que revelen de manera explícita la motivación y las razones que subyacen en las respuestas de los consumidores.

Idealmente, la investigación cualitativa realizada como parte de la exploración de la marca varía en dirección y profundidad, así como en la técnica. El reto es dar una interpretación adecuada más allá de lo que los clientes manifiestan de manera explícita para determinar lo que quisieron decir de manera implícita.

Realización de la investigación cuantitativa. La investigación cualitativa es sugerente, pero una evaluación más definida de la profundidad y amplitud de la conciencia de marca y de lo fuertes, favorables y únicas que son las asociaciones de marca, siempre requiere una fase cuantitativa de investigación.

Los lineamientos para la fase cuantitativa de la exploración son relativamente directos. Los mercadólogos deben evaluar todas las asociaciones potencialmente predominantes identificadas mediante la fase de investigación cualitativa en cuanto a los aspectos fuertes, favorables y únicos. Deben examinar las creencias específicas hacia la marca y las actitudes y comportamientos generales para revelar las fuentes y resultados potenciales del valor capital de la marca. Y deben evaluar la profundidad y amplitud de la conciencia de marca a través de diversas pistas. Por lo general, necesitarán también realizar tipos de investigación similares a los de la competencia para comprender mejor sus fuentes de valor capital de la marca y cómo se comparan con la marca objetivo.

Gran parte del análisis anterior de las medidas cuantitativas y cualitativas se ha concentrado en asociaciones con el nombre de la marca. Por ejemplo, ¿qué piensan los consumidores acerca de ella cuando se les da su nombre para sondear sus actitudes? Los mercadólogos también deben estudiar otros elementos de la marca en la exploración, porque éstos pueden disparar otros significados y facetas de la marca. Por ejemplo, podemos preguntar a los consumidores qué inferencias hacen acerca de la marca con base en el empaque, logo u otro atributo del producto, tal como: "¿qué piensa usted de la marca sólo con base en su empaque?" Podemos analizar aspectos específicos de los elementos de la marca, por ejemplo la etiqueta en el empaque o la forma del empaque mismo, para descubrir su función en la creación de asociaciones de marca y, por tanto, fuentes del valor capital.

Debemos determinar también cuáles de estos elementos representan y simbolizan más efectivamente a la marca como un todo.

Posicionamiento de la marca y programa de marketing de soporte

La exploración de la marca debe descubrir las estructuras de conocimiento actuales acerca de la marca principal y de las de sus competidores, así como determinar la conciencia y la imagen de la marca, y los puntos de semejanza y diferencia que se desean. Cambiar de la imagen actual a la imagen deseada de la marca por lo general significa agregar nuevas asociaciones, fortalecer las existentes o debilitar o eliminar las indeseables en la mente de los clientes. John Roberts, un destacado académico de marketing en Australia, considera que el reto para alcanzar el posicionamiento ideal de una marca exige capacidad para lograr la congruencia entre lo que los clientes piensan actualmente de ella (y por tanto lo hayan creíble), lo que consideran valioso, lo que la empresa está diciendo acerca de la marca y adónde le gustaría a la empresa llevarla.

Varios integrantes de la gerencia interna pueden formar parte del proceso de planeación y posicionamiento, incluida la investigación de marca y de mercado, pero también los gerentes de producción y los socios externos de marketing relevantes, como los representantes de agencias de publicidad. Una vez que, a raíz de la auditoría de marca, los mercadólogos tengan una buena comprensión de las estructuras de conocimiento de marca actuales que tienen sus consumidores objetivo y hayan decidido las estructuras de conocimiento deseadas para un posicionamiento óptimo, pueden seguir deseando una investigación adicional que ponga a prueba los programas tácticos alternativos para lograr ese posicionamiento.

Repaso

De acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, decidir un posicionamiento requiere determinar el marco de referencia (identificar el mercado objetivo y la naturaleza de la competencia) y los puntos de semejanza y de diferencia ideales de las asociaciones de marca. Los mercadólogos necesitan comprender el comportamiento del consumidor y los conjuntos de consideraciones que éstos adoptan cuando eligen la marca.

Los puntos de diferencia son aquellas asociaciones exclusivas de una marca que los consumidores evalúan de manera favorable y de las que tienen una firme convicción. Los mercadólogos deben hallar asociaciones de puntos de diferencia fuertes, favorables y únicos con base en su deseabilidad y capacidad de cumplimiento, así como los niveles anticipados de ventas y costos que se pudieran esperar con el logro de tales puntos de diferencia. Por otra parte, los puntos de semejanza o paridad son las asociaciones no necesariamente exclusivas de una marca sino que, de hecho, otras marcas comparten. Las asociaciones de puntos de paridad en las categorías son necesarias para brindar una oferta legítima y creíble dentro de cierta categoría. Las asociaciones de puntos de paridad competitivos niegan los puntos de diferencia de los competidores. La elección de estos cuatro ingredientes determina el posicionamiento de la marca y las estructuras deseadas del conocimiento de la marca.

También es útil un conjunto más amplio de consideraciones para el posicionamiento, en especial para una marca más desarrollada que abarque múltiples categorías. Un mapa mental retrata a detalle y de manera precisa todas las asociaciones de marca predominantes y las respuestas para un mercado objetivo particular. Las asociaciones principales de marca son los conjuntos de asociaciones abstractas que presentan 5 o 10 de sus aspectos o dimensiones más importantes y pueden servir de base para el posicionamiento de la marca, ya que representan sus puntos de semejanza y de diferencia. Por último, un mantra de marca es una articulación del "corazón y alma" de una marca, una frase de tres a cinco palabras que captura la esencia o el espíritu irrefutable de su posicionamiento y valores. Su fin es asegurar que todos los empleados y los socios externos de marketing comprendan qué es la marca y, lo más importante, que la representen ante los consumidores.

Una auditoría de marca es un ejercicio enfocado en el cliente para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de valor capital y sugerir formas de mejorar y apalancar su valor capital. Requiere comprender el valor capital de la marca desde la perspectiva del consumidor y de la empresa.

La auditoría de marca consiste en dos etapas: el inventario y la exploración de la marca. El fin del inventario es ofrecer un levantamiento de datos y un perfil completo y actualizado de cómo son comercializados y sujetos al desarrollo de marca todos los productos y servicios que vende una compañía. Realizar un perfil de cada producto o servicio requiere identificar los elementos de la marca asociados así como el programa de marketing de apoyo. La exploración de la marca es una actividad de investigación dirigida a comprender qué sienten y piensan los consumidores de la marca para identificar las fuentes del valor capital de la misma.

Una vez que los mercadólogos determinan la estrategia de posicionamiento de marca, pueden implementar el programa real de marketing para crear, fortalecer o conservar las asociaciones de marca. Los capítulos 4 a 7, en la parte III del texto, describen algunas cuestiones importantes de la combinación de marketing para diseñar programas de apoyo.

Preguntas para discusión

1. Aplique el modelo de categorización a una categoría de producto diferente de las bebidas. ¿Cómo toman sus decisiones los consumidores en cuanto a si comprar o no el producto, y cómo llegan a su decisión final de marca? ¿Cuáles son las implicaciones de la administración del valor capital de la marca para las marcas en esa categoría? ¿Cómo afecta el posicionamiento, por ejemplo?
2. Elija una marca. Describa su amplitud y profundidad de conciencia.
3. Elija una categoría dominada básicamente por dos marcas principales. Evalúe el posicionamiento de cada marca. ¿Cuáles son sus mercados objetivo? ¿Cuáles son sus principales puntos de semejanza y sus puntos de diferencia? ¿Han definido de manera correcta su posicionamiento? ¿Cómo pueden mejorarlo?
4. ¿Se le ocurre algún otro atributo o beneficio con correlación negativa diferente a los mencionados en la figura 3-4? ¿Qué otras estrategias se le ocurren para manejar los atributos y beneficios con correlaciones negativas?
5. Piense en una de sus marcas favoritas. Idee un mantra de marca que capte su posicionamiento.



ENFOQUE DE MARCA 3.0

Auditoría de la marca Rolex

Inventario de marca

"El nombre Rolex es sinónimo de calidad. Rolex —junto con una serie de pruebas rigurosas que intervienen en cada etapa—, ha redefinido el significado de calidad".

—Rolex.com

Historia

Rolex inició cuando el alemán Hans Wilsdorf y su cuñado William Davis fundaron la empresa Wilsdorf & Davis, con sede en Londres, en 1905. Wilsdorf registró la marca Rolex en Suiza en 1908 y para 1910 desarrolló un reloj que resultaba lo suficientemente pequeño como para ser portado en la muñeca. Obtuvo su primera certificación de cronómetro oficial para un reloj de pulsera ese mismo año.

En 1912 la empresa desplazó su sede a Ginebra, Suiza, donde permanece hasta ahora. En 1914 un reloj de pulsera Rolex obtuvo el primer certificado Kew "A" después de aprobar el examen de precisión más exigente del mundo. Doce

años después Wilsdorf desarrolló y patentó la ahora renombrada caja y corona atornillada Oyster hermética. Este mecanismo revolucionó la industria relojera al convertirse en la primera protección real contra el agua, polvo e impurezas.[37]

El Oyster se puso a prueba el 7 de octubre de 1927 cuando Mercedes Gleitze atravesó el Canal de la Mancha con uno de estos dispositivos. Para sorpresa de muchos, salió del agua 15 horas después con el reloj en perfecto estado. Gleitze se convirtió en la primera de una larga lista de "embajadores" que Rolex utiliza para promover sus relojes.

En 1931, la firma dio un paso adelante en la innovación al crear el mecanismo de rotor automático para cuerda Perpetual. Este rotor mantiene el reloj en una tensión óptima y se activa con el menor movimiento de la muñeca, eliminando la necesidad de dar cuerda al reloj.

Propiedad privada

Rolex es una empresa de propiedad privada y ha sido controlada únicamente por tres individuos en su historia de 100 años, lo cual le ha permitido mantener una dedicación consistente a su negocio principal. Andre Heiniger, presidente del consejo de administración durante los años 1980, declaró: "La estrategia de Rolex está orientada hacia la mercadotecnia y la conservación de la calidad, y a mantenerse fuera de las áreas donde no estamos preparados para competir de forma efectiva".

Atributos relacionados con el producto

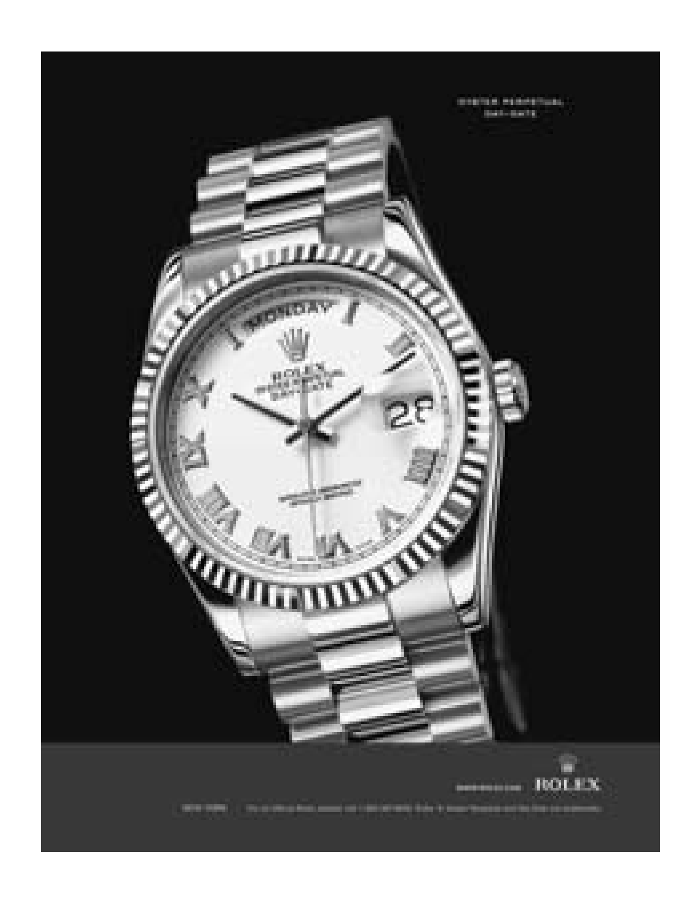
A lo largo de los años los relojes Rolex han mantenido la calidad, durabilidad y prestigio más altos sobre los que originalmente fueron fundados. Cada Rolex cuenta con 10 características únicas que la empresa establece como sus "10 reglas de oro":[38]

1. Caja hermética
2. Rotor perpetuo
3. Respaldo de la caja
4. Caja Oyster
5. Corona atornillable
6. Los materiales más finos y puros
7. Control de calidad
8. Movimiento de cuerda automático
9. Pruebas del Organismo Independiente de Control de Cronómetros Oficiales Suizos
10. Pruebas de Rolex

Portafolio de la marca Rolex

Rolex incluye tres familias de marcas de relojes de pulso denominadas "colecciones", cada una con un subconjunto de marcas (ver la figura 3-7).

- La colección Perpetual de Oyster incluye el Rolex "tradicional" y cuenta con ocho submarcas diferenciadas por



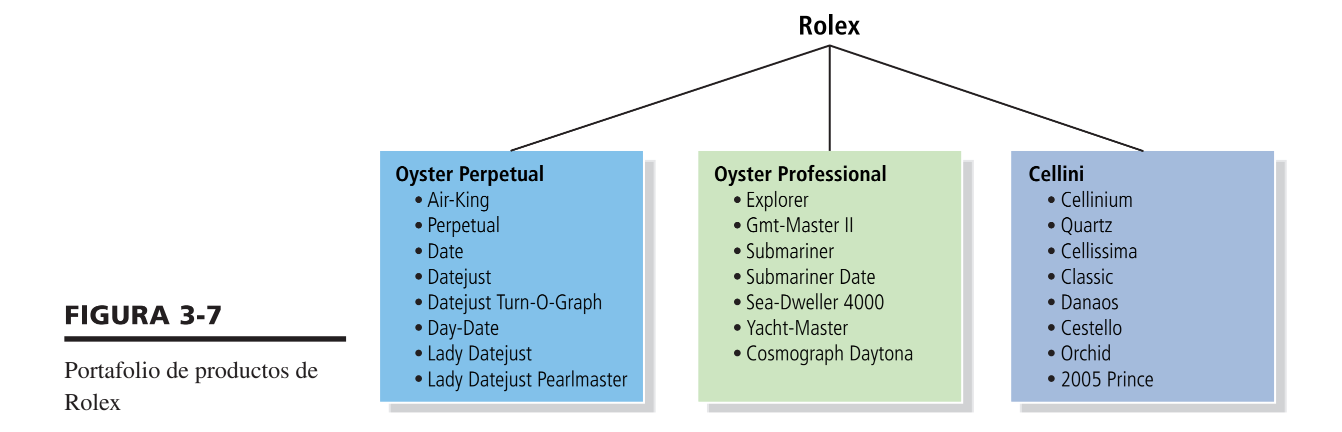


FIGURA 3-7

Portafolio de productos de Rolex

sus características y diseño. Está dirigida a hombres y mujeres acaudalados.

- La colección Oyster Professional está destinada a grupos específicos de usuarios atléticos y aventureros mediante sus características e imágenes singulares. Incluye siete submarcas.
- La colección Cellini se concentra en las ocasiones formales con sus elegantes diseños y agrupa ocho submarcas. La serie incorpora características y estilos de moda, como correas de piel a color y un amplio uso de diamantes.

Tudor. Rolex enfrenta a muchos competidores en una industria de relojes y joyas con valor de 43 600 millones de dólares; sin embargo, únicamente algunas marcas compiten en el mercado del segmento más alto.[39] No obstante, la empresa desarrolló Tudor en 1946 como una "marca de batalla" para apartar la competencia proveniente de relojes de nivel medio como Tag Heuer, Citizen y Rado. De la misma forma que Rolex, Tudor cuenta con un rango de familias de marcas o colecciones, denominadas Prince, Princess, Monarch y Sport, cada una de las cuales agrupa varias submarcas. Los relojes Tudor son vendidos en tiendas de especialidades de la propia marca y a través de la red de distribuidores exclusivos de Rolex.

Estrategia de comunicaciones, establecimiento de precios y distribución

La imagen de la marca Rolex se conserva por medio de una estrategia de comunicaciones enfocada en la alta calidad del producto y su asociación con artistas, atletas y exploradores famosos. También se ve acentuada gracias a su exclusividad, su alto nivel de precios y su distribución limitada.

Tradicionalmente Rolex promociona sus productos en revistas. En 2003 la empresa invirtió 32 400 millones de dólares en anuncios en este medio, lo que la colocó en el séptimo lugar mundial en términos de inversión publicitaria en ese ramo.[40] Además de la imagen del producto, los anuncios de Rolex en revistas sirven para mantener el estatus de la marca con la exhibición de sus embajadores, los eventos deportivos y culturales que patrocina y los programas filantrópicos que apoya.

Además, Rolex se distingue a sí mismo mediante su estrategia de precios de nivel alto. Éstos inician en rangos de alrededor de 2 500 dólares para el Oyster Perpetual básico y pueden llegar a 200 000 dólares. Dentro de cada estilo, los precios varían de 2 000 a 12 000 dólares, dependiendo de los materiales específicos empleados, como el acero y el oro blanco. La compañía no comercializa ninguno de sus relojes en línea y únicamente los vende a través de Distribuidores Oficiales Rolex, de los cuales existen aproximadamente 60 000 a nivel mundial.

Exploración de la marca

Conocimiento del cliente

Rolex ha aprovechado de forma exitosa su historia y tradición de excelencia junto con la innovación para convertirse en el fabricante de relojes más importante y reconocido del mundo. Las asociaciones típicas de su marca son "sofisticado", "prestigioso", "exclusivo", "poderoso", "elegante", "arrogante", "llamativo", "de alta calidad". La figura 3-8 presenta un mapa mental hipotético de Rolex.

Fuentes del valor capital de la marca

El nombre Rolex, una de las marcas de lujo más reconocidas del mundo, es sin duda alguna la fuente más importante del capital de marca para la empresa. Su logotipo de corona también es fuente clave de capital. Adicionalmente, éste se ve consolidado por los beneficios funcionales que el producto ofrece al usuario, particularmente la calidad, el trabajo artesanal y la innovación, integrados en la fabricación de sus relojes según lo dictan las "10 reglas de oro". Una fuente adicional del capital de marca para Rolex es su imagen como símbolo de estatus —el cual le confiere beneficios emocionales y expresivos para el usuario— que se ve fortalecido por su nivel superior de precios y distribución limitada. Otras tres fuentes clave son los embajadores, los deportes y la cultura y la filantropía.

Embajadores. Es el término que Rolex emplea para describir a las celebridades que lo respaldan, las cuales caen en una de las cuatro siguientes categorías: artistas, atletas, exploradores y navegantes de yates (véase la figura 3-9). Los embajadores de Rolex han escalado el monte Everest, han roto la velocidad del sonido, alcanzado las profundidades del océano y caminado en la Luna.

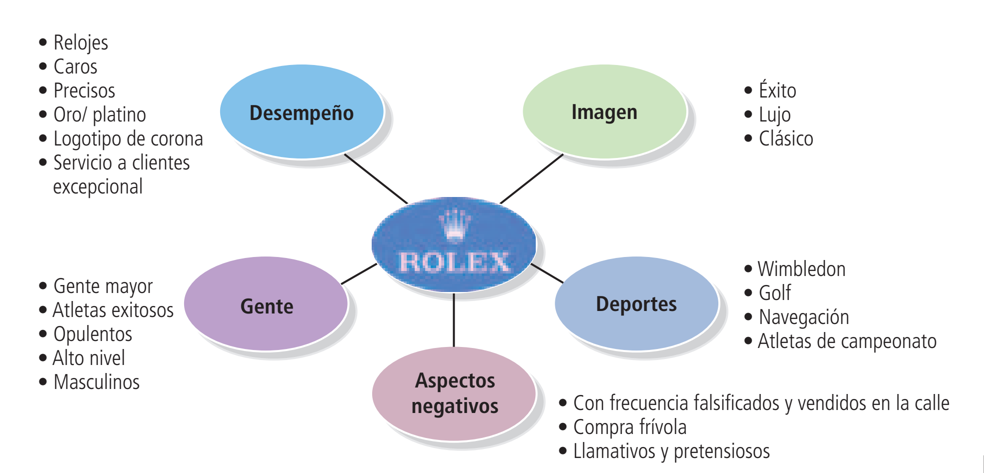


FIGURA 3-8

Mapa mental de Rolex

Deportes y cultura. Rolex patrocina una variedad de eventos culturales y deportivos de alto nivel y se dirige de esta forma a clientes muy específicos. Algunos de estos eventos incluyen Wimbledon, el reto Rolex trasatlántico, la gira US PGA, el Abierto de EU, la Copa Ryder, el evento Daytona 24 de Rolex y la Gran Serie de automóviles deportivos Rolex de Norteamérica.

Filantropía. La firma creó dos programas filantrópicos:

1. *Los reconocimientos a iniciativas.* Se premian cada dos años y reconocen el trabajo innovador en la preservación de la herencia natural y cultural del mundo.[41]
2. *La iniciativa Protégé Arts y Rolex Mentor*. Busca jóvenes artistas extraordinarios en todo el mundo y los acerca a maestros establecidos.[42]

La pirámide de capital de marca basada en el cliente (VCMBC)

Para Rolex, la pirámide de capital de marca basada en el cliente es igualmente fuerte en el segmento izquierdo como en el derecho, así como del segmento inferior hacia el superior, y disfruta una mayor conciencia de marca que cualquier otra marca de lujo, así como altos índices de repetición de compra y gran lealtad. La firma se ha enfocado de forma exitosa tanto en los atributos de producto superior como en la imagen asociada con la propiedad y el uso de un Rolex. La figura 3-10 señala los aspectos clave de la pirámide VCMBC de Rolex.

Falsificaciones: amenazas al capital de marca

La falsificación de relojes Rolex se ha convertido en una industria sofisticada con ventas que exceden los 1 800 millones de dólares anuales. Ésta daña el capital de marca de la empresa y representa un gran riesgo para la marca. De hecho, Rolex destina grandes recursos a la lucha contra el uso ilegal de la marca, lo que incluye auspiciar la Coalición Internacional

Artistas
- Emanuel Ax
- Cecilia Bartoli
- Eric Clapton
- Plácido Domingo
- Renee Fleming
- Angela Gheorghiu
- Sylvie Guillem
- Carla Maria Izzo
- Dame Kiri Te Kanawa
- Diana Krall
- Marielle y Katia Labeque
- Yo-Yo Ma
- Lorin Maazel
- Sophie Mautner
- Yuan-Yuan Tan

Jinetes
- Nadine Capellmann
- Pippa Funnell
- Steve Guerdat
- Rodrigo Pessoa

Exploradores
- David Doubilet
- Sylvia Earle
- Henri-Germain Delauze
- Sir Edmund Hillary
- Alain Hubert
- Christine Janin
- Erling Kagge
- George Schaller
- Jean Troillet
- Ed Viesturs
- Chuck Yeager

Golfistas
- Retief Goosen
- Charles Howell
- Trevor Immelman
- Carin Koch
- Bernhard Langer
- Paula Marti
- Phil Mickelson
- Jack Nicklaus
- Lorena Ochoa
- Arnold Palmer
- Grace Park
- Gary Player
- Justin Rose
- Adam Scott
- Annika Sorenstam
- Sam Torrance

Corredores de carreras
- Sir Jackie Stewart

Jugadores de tenis
- Vijay Amritraj
- Juan Carlos Ferrero
- Justine Henin-Hardenne
- Andy Roddick
- Marat Safin

Navegantes
- Paul Cayard

FIGURA 3-9

Embajadores de Rolex para 2005

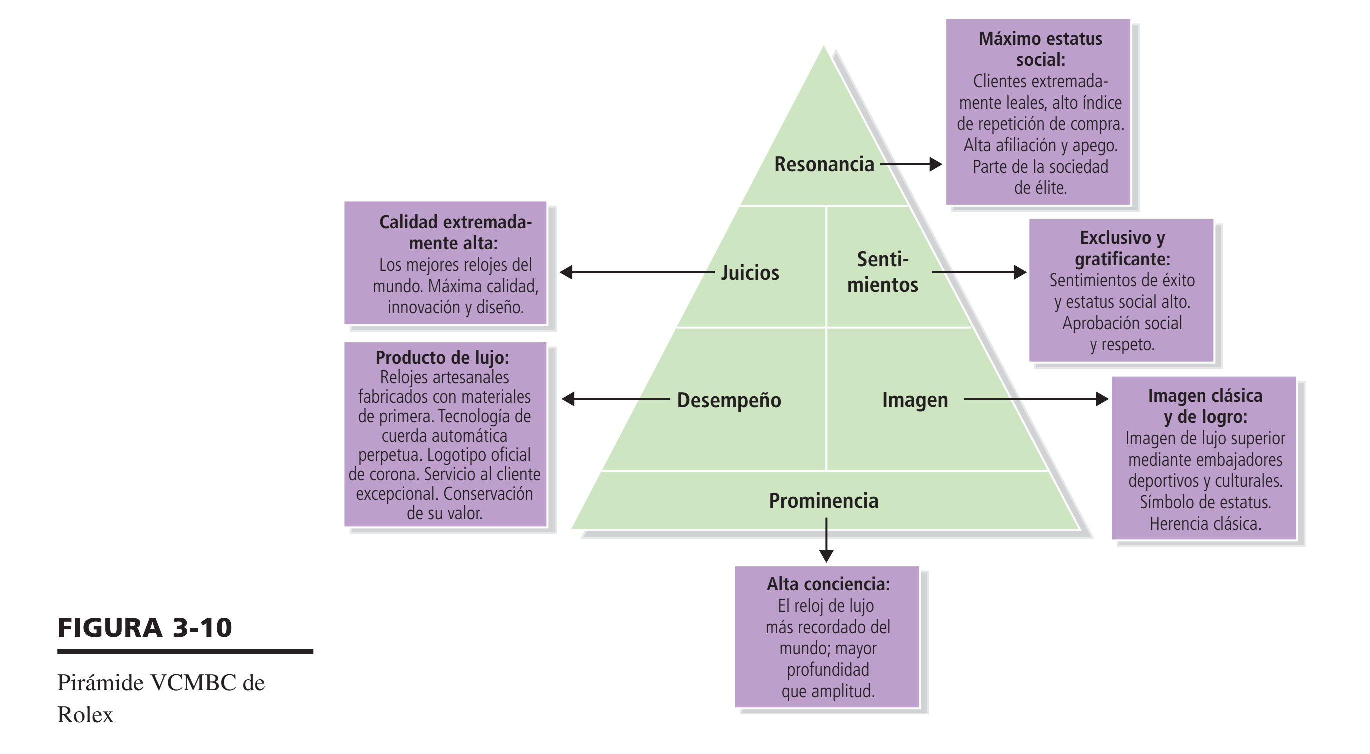


FIGURA 3-10

Pirámide VCMBC de Rolex

contra la Falsificación y demandas contra las empresas que permiten la venta de relojes Rolex falsificados.

Recomendaciones

La auditoría de marca de Rolex revela una marca extremadamente fuerte con un importante capital de marca, sin embargo, existen cinco áreas principales de oportunidad:

Introducir nuevos diseños

- La investigación revela que existe una tendencia hacia relojes adornados con más joyas. Únicamente siete de las 22 submarcas de Rolex incluyen relojes con diamantes. Rolex podría incrementar esta proporción ligeramente con el objetivo de capitalizar la tendencia sin comprometer las cualidades clásicas e imperecederas por las que es conocido.
- El fabricante de bolsos de mano de lujo Louis Vuitton se benefició tanto en términos de relaciones públicas como en ventas cuando contrató al diseñador japonés Takashi Murakami para crear una edición limitada de una línea de bolsos. Rolex podría considerar asociarse con un diseñador establecido para un reloj de edición limitada que renovara la marca y creara agitación a la vez que permaneciera consistente con su imagen y valores.

Conectarse con el consumidor femenino

- Las mujeres realizan la mayoría de las compras de joyería y relojería; sin embargo, la campaña de imagen de Rolex enfatiza a los hombres en gran medida. De sus 70 embajadores oficiales, únicamente 20 de ellos son mujeres. Rolex podría considerar incluir más embajadoras femeninas de alto nivel, con atletas exitosas como Serena Williams, artistas como Norah Jones o exploradoras como Ann Bancroft.
- En la misma línea, Rolex debe mejorar sus patrocinios de eventos deportivos a los que acuden las mujeres. Ya sea en patinaje en hielo, golf o eventos ecuestres, debe considerar incrementar su perfil con las seguidoras y aficionadas a estos deportes.
- Los estilos de los relojes Rolex también son dirigidos principalmente a los consumidores masculinos. De las 22 submarcas contenidas en sus tres familias de marcas, únicamente seis tienen relojes adaptados específicamente para dama. La firma debería considerar incrementar esta cifra, o quizá introducir una familia sólo para mujeres.

Atacar la industria de falsificaciones en línea

- El auge del comercio electrónico ha llevado los relojes Rolex falsificados de las calles a Internet, donde las réplicas pueden llegar a más clientes. En consecuencia, el antiguo problema de la imitación fraudulenta representa una amenaza aún mayor de lo que ha sido. Para mantener su distribución limitada, Rolex no autoriza que ninguno de sus relojes sea vendido por la Internet. Sin embargo, con el objetivo de hacer frente a la venta en línea de falsificaciones, Rolex podría considerar construir una tienda exclusiva en línea, o un sitio de distribución exclusivo, a partir del cual todos los comercializadores en línea debieran vincularse.

Comprendiendo la forma como se relacionan los consumidores jóvenes con el lujo

- Es poco probable que las actitudes de los jóvenes consumidores hacia los bienes de lujo evolucionen de la misma forma que las de sus padres. En consecuencia, Rolex debe analizar las siguientes preguntas: ¿Cómo se definirá el prestigio en el siglo XXI? ¿Funcionará la misma fórmula para la generación del milenio conforme maduren e ingresen al mercado objetivo de la marca?
- Además de analizar la forma en que sus gustos evolucionarán, la empresa debe investigar las preferencias actuales de los múltiples consumidores jóvenes que ya se encuentran en el mercado de los relojes Rolex. Sus responsables de estrategia de marketing deben considerar ajustar las campañas y los diseños para estos clientes, quienes por lo general cuentan con mayor libertad sobre sus ingresos disponibles que el grupo más antiguo.

Comunicar el valor en el largo plazo

- Rolex compite con una multitud de otros tipos de bienes por una participación sobre el ingreso disponible de los consumidores para artículos de lujo, como ropa, zapatos y bolsos. Muchos de ellos son menos durables en el tiempo que un reloj de esta marca y son susceptibles de estar fuera de moda. Rolex debe aprovechar su mayor valor de retención, tanto en el valor de reventa como en su calidad de "reliquia familiar", con el objetivo de competir por el presupuesto para artículos de lujo con marcas externas a su categoría.
- El competidor de relojes suizos de lujo Patek Philippe utilizó publicidad impresa para comunicar su calidad de "reliquia familiar" declarando que "Nunca se posee un Patek Philippe, simplemente se cuida para la siguiente generación". Rolex podría utilizar un enfoque similar, quizá utilizando sus visibles embajadores, para comunicar su propia calidad de "reliquia".
- Los relojes Rolex conservan mejor su valor que prácticamente cualquier otro tipo de bien. Los usados se venden a niveles muy cercanos a su precio original, y algunos de fabricación excepcional son muy valiosos. Rolex podría hacer una sutil y sofisticada referencia a su valor de reventa a través de la publicidad y las relaciones públicas, siendo cuidadoso de no dirigir de forma abierta a los consumidores al mercado secundario de relojes Rolex usados.

Puntos de semejanza (PS)	Puntos de diferencia (PD)
• Fabricante suizo de relojes • Duraderos • Materiales finos • Trabajo artesanal de calidad • Precisos • Atractivos	• Historia y tradición • Corona • Imagen exclusiva • Precio superior • Innovación • Distribución

FIGURA 3-11

PS vs. PD

Notas

1. Gran parte de este capítulo está basado en Kevin Lane Keller, Brian Sternthal y Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask About Your Brand", *Harvard Business Review* 80, núm. 9 (septiembre de 2002): 80-89.
2. Phillip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006).
3. Russell I. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing,* 32 (julio de 1968): 30-35.
4. Chip Walker, "How Strong Is Your Brand?", *Marketing Tools* (enero/febrero de 1995): 46-53.
5. Russell I. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing* 32 (julio de 1968): 30-35.
6. También puede ser el caso de las especificaciones demográficas reales que se dan para reflejar completamente las percepciones subyacentes de los consumidores. Por ejemplo, cuando se lanzó el Ford Mustang, el segmento pretendido del mercado era mucho más joven que las edades de los clientes que en realidad compraron el auto. Evidentemente, estos consumidores se sentían o querían sentirse psicológicamente más jóvenes de lo que en verdad eran.
7. Ronald Frank, William Massey y Yoram Wind, *Market Segmentation* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972).
8. Un tratado completo de esta materia está fuera del alcance de este capítulo. Se pueden encontrar revisiones útiles en cualquier libro de texto sobre estrategia de marketing. Por ejemplo, véase David A. Aaker, *Strategic Market Management*, 7a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2005), o

Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Product Management*, 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill-Irwin, 2005).
9. Teri Agins, "As Consumers Find Other Ways to Splurge, Apparel Hits a Snag", *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2005, A1, A6.
10. Stacy Kravetz, "Baskin-Robbins Scoops Up a New Look", *Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 1977, Bl.
11. Patrick Barwise y Sean Meehan, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).
12. El concepto de "puntos de semejanza" y "puntos de diferencia" y muchas otras ideas y ejemplos en esta sección fueron desarrolladas por primera vez por Brian Sternthal, de la Northwestern University, y posteriormente refinados en colaboración con Alice Tybout, de la misma universidad.
13. John Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).
14. Richard Heller, "Folk Fortune", *Forbes*, 4 de septiembre de 2000: 66-69.
15. Brian Sternthal, "Miller Lite Case", *Kellogg Graduate School of Management,* Northwestern University.
16. Es interesante observar cuando Miller Lite lanzó por primera vez el supuesto de que la motivación relevante en la que se basaba el beneficio de "menos llenadora" para los consumidores era que podrían beber más cerveza. En consecuencia, Miller se orientó a grandes usuarios de cerveza con una fuerte campaña publicitaria de lanzamiento concentrada en programas deportivos dirigidos al mercado masivo. No obstante, la investigación inicial demostró que el segmento de mercado que atrajo era el de usuarios más moderados, de mayor edad y más dinero. ¿Por qué? La promesa de la marca de "menos llenadora" es en realidad muy ambigua. Para este grupo de consumidores, "menos llenadora" significaba que podían beber cerveza y mantenerse mental y físicamente ágiles (¡pecado sin penitencia!). Desde el punto de vista de Miller, atraer a ese mercado objetivo fue un resultado inesperado pero feliz porque significaba que tendría menos *canibalización* para su marca High Life orientada al mercado masivo. Para satisfacer las motivaciones de este grupo, hizo algunos cambios en el tipo de atletas de los anuncios, presentando antiguos toreros que representaban mejor la agilidad mental y física.
17. Brian Sternthal, Alice Tybout y D. Iacobucci, eds., *Kellogg on Marketing* (Chichester, NY: Wiley, 2001).
18. Richard A. Melcher, "Why Zima Faded So Fast", *Business Week*, 10 de marzo de 1997: 110-114.
19. David Field, "Airline Tries Loftier Name", *USA Today,* 10 de marzo de 1997, B7.
20. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm", *Newsweek*, 17 de septiembre de 2001: 48-50.
21. Elizabeth Jensen, "Campbell's Juice Scheme: Stealth Health", *Wall Street Journal*, 18 de abril de 1997, B6.
22. Steven Gray, "How Applebee's Is Making It Big in Small Towns", *Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2004, B1, B4.
23. Shelly Branch, "Irradiated Food by Any Other Name Might Just Win Over Consumers", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2001, Bl.
24. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1970).
25. Thomas J. Reynolds y Jonathan Gutman, "Laddering Theory: Method, Analysis and Interpretation", *Journal of Advertising Research* (febrero/marzo de 1988): 11-31; Thomas J. Reynolds y David B. Whitlark, "Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice", *Journal of Advertising Research* (julio/agosto de 1995): 9-17.
26. Brian Wansink, "Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity", *Qualitative Market Research* 6, núm. 2 (2003): 111-118.
27. Marco Vriens and Frenkel Ter Hofstede, "Linking Attributes, Benefits and Consumer Values", *Marketing Research* (otoño de 2000): 3-8.
28. Para algunas excepciones notables, véase Hamish Pringle y William Gordon, *Brand Manners: How to Create the Self-Confident Organization to Live the Brand* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001); Thomas Gad, *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy* (Londres: *Financial Times* Prentice Hall, 2000); Nicholas Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*, 2a. ed. (Londres, UK: Kogan Page, 2004); Scott M. Davis y Kenneth Dunn, *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
29. Kevin Lane Keller, "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples", *Journal of Marketing Management* 15 (1999): 43-51.
30. Brian Sternberg, "House Training: Now, Employees Get Brand Boost", *Wall Street Journal*, 18 de enero de 2005, B1, B4.
31. Nikki Hopewell, "Generating Brand Passion", *Marketing News*, 15 de mayo de 2005: 10.
32. Sidney Davidson, James Schindler, Clyde P. Stickney y Roman Weil, *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1976).
33. Phillip Kotler, William Gregor y William Rogers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review* 18, núm. 2 (invierno 1977): 25-43.
34. Laurel Wentz, "Brand Audits Reshaping Images", *Ad Age International* (septiembre de 1996): 38-41.
35. Burleigh B. Gardner y Sidney J. Levy, "The Product and the Brand", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1955): 33-39.
36. Sidney J. Levy, "Dreams, Fairy Tales, Animals and Cars", *Psychology and Marketing* 2, núm. 2 (verano de 1985): 67-81.
37. www.brittons-watches.co.uk.
38. www.rolex.com.
39. *Women's Wear Daily*, julio de 2005.
40. *Adweek*, 28 de octubre de 2004.
41. *Watch World*, diciembre de 2004.
42. www.rolex.com.

4

ELEGIR LOS ELEMENTOS DE LA MARCA PARA CONSTRUIR SU VALOR CAPITAL

Presentación preliminar

Los ***elementos de la marca***, en ocasiones llamados *identidades*, son aquellos componentes que se pueden registrar y que sirven para identificar y diferenciar la marca. Los principales son los nombres, URLs, logos, símbolos, personajes, portavoces, eslóganes, melodías publicitarias, empaques y señalizaciones. El modelo de valor capital de marca basado en el cliente establece que los mercadólogos deben elegir estos elementos para mejorar la conciencia de marca, facilitar la formación de asociaciones fuertes, favorables y únicas, o despertar juicios y sentimientos positivos hacia ella. La prueba de la capacidad de construcción de marca que se aplica a sus elementos es lo que los consumidores pensarían o sentirían acerca del producto si tan sólo conocieran su nombre, logotipo u otras características afines. Un elemento que contribuye positivamente al valor capital de la marca comunica o denota ciertas asociaciones o respuestas valiosas.

Este capítulo aborda el tema de cómo eligen los mercadólogos los elementos de la marca para construir su valor capital. Después de describir el criterio general que rige esta selección, consideraremos principios tácticos específicos para cada elemento y concluiremos con el análisis de la elección de los mejores de ellos para construir el valor capital de la marca. Al final del capítulo, el Enfoque de marca 4.0 destaca aspectos legales sobre el desarrollo de la marca.

Criterios para elegir los elementos de la marca

En general, existen seis criterios para seleccionar las identidades de la marca (con subselecciones más específicas para cada uno, como se muestra en la figura 4-1):

1. Fácil de recordar.
2. Significativo.
3. Capacidad de agradar.
4. Poder de transferencia.
5. Adaptable.
6. Protegible.

Los primeros tres criterios —fácil de recordar, significativo y capacidad de agradar— constituyen la estrategia ofensiva del mercadólogo para construir el valor capital de la marca. Los últimos tres desempeñan una función defensiva en el apalancamiento y conservación de ese valor frente a diferentes oportunidades y restricciones. Analicemos cada uno de estos criterios generales.

Fácil de recordar

Una condición necesaria para construir el valor capital de marca es lograr un alto nivel de conciencia sobre ella. Los elementos de la marca que promueven esa meta son inherentemente memorizables y captadores de la atención; por tanto, facilitan el recuerdo o el reconocimiento en los escenarios de consumo. Por ejemplo, una marca de cilindros de gas propano llamada Blue Rhino presenta a una mascota azul con una distintiva flama amarilla que tiende a ser retenida por la mente de los consumidores.

1. **Fácil de recordar**
   Fácil de reconocer
   Fácil de nombrar
2. **Significativo**
   Descriptivo
   Persuasivo
3. **Capacidad de agradar**
   Divertido e interesante
   Rica imaginería visual y verbal
   Estéticamente placentero
4. **Poder de transferencia**
   Dentro y a través de categorías de producto
   A través de fronteras geográficas y culturas
5. **Adaptable**
   Flexible
   Actualizable
6. **Protegible**
   Jurídicamente
   Competitivamente

FIGURA 4-1

Criterios para elegir los elementos de la marca

Significativo

Los elementos de la marca asumen toda clase de significados, ya sea de contenido descriptivo o persuasivo. Vimos en el capítulo 1 que los nombres pueden basarse en la gente, lugares, animales u otro tipo de objetos. Un criterio particularmente importante es qué tan bien el elemento de la marca transmite los siguientes dos tipos de contenido:

- *Información general acerca de la naturaleza de la categoría de producto*. ¿El elemento de la marca tiene un significado descriptivo y sugiere algo acerca de la categoría de producto? ¿Qué tan probable es que un consumidor identifique correctamente esta categoría con base en cualquier elemento de la marca? ¿Éste parece creíble en la categoría de producto?
- *Información específica acerca de los atributos y beneficios particulares de la marca.* ¿El elemento tiene un significado persuasivo y denota algo acerca del tipo particular de producto, sus atributos o beneficios clave? ¿Sugiere algo acerca de un ingrediente del producto o del tipo de persona que usa la marca?

La primera dimensión es una determinante relevante de la conciencia y predominio de la marca; la segunda, de su imagen y posicionamiento.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 4-1

Diseño de marca y estética

Schmitt y Simonson analizan la importancia y aplicaciones de la "estética de la mercadotecnia", un concepto con muchas implicaciones para el desarrollo de marca. Ambos autores se refieren a la ***estética de la mercadotecnia*** como "la mercadotecnia de las experiencias sensoriales en una producción corporativa o de marca que contribuye a la identidad de la marca o de la organización". Ellos analizan la estética de la mercadotecnia desde tres perspectivas: diseño de producto, investigación de las comunicaciones y diseño espacial. Argumentan que la estética ofrece un valor tangible a las organizaciones por medio de la creación de lealtad y al permitir una fijación de precios superior, eliminar información confusa, ofrecer protección ante ataques competitivos, ahorrar costos e incrementar la productividad. A continuación se presenta un pequeño resumen acerca de esta línea de pensamiento.

Estrategia estética. Es la "planeación e implantación estratégica de los elementos de identidad que ofrecen experiencias sensoriales y gratificación estética a los distintos componentes de la organización". Schmitt y Simonson describen la lógica básica de este enfoque de la siguiente forma:

> Los clientes no tienen acceso directo a la cultura, misiones, estrategias, valores ni al "yo privado" de una marca u organización. Ellos perciben la cara pública de la organización o de la marca (sus expresiones) proyectada mediante múltiples elementos de identidad con diversos estilos y temas estéticos. Nunca observan todos estos elementos de una sola vez, sino que integran diversas percepciones en sus impresiones generales.

De acuerdo con el enfoque de Schmitt y Simonson, los estilos y temas de los elementos de diseño representan los medios por los cuales las expresiones corporativas afectan las impresiones de los clientes de la siguiente forma.

Capacidad de agradar

Al margen de su facilidad para ser recordable y de su espectro significativo, ¿los clientes piensan que el elemento de la marca es estéticamente atractivo? ¿Es agradable desde el punto de vista visual y verbal, entre otros atributos? Los elementos de la marca pueden ser ricos en imaginería, interesantes e intrínsecamente divertidos, aunque esto no siempre se relacione directamente con el producto. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 4-1 describe cómo podemos aplicar la estética de marketing a los elementos y desarrollo de marca en general.

Un conjunto de elementos de marca fáciles de recordar, significativos y con capacidad de agradar reditúa múltiples ventajas debido a que los consumidores no suelen analizar mucha información cuando toman sus decisiones de producto. Los de tipo descriptivo y persuasivo reducen en particular el trabajo de las comunicaciones de marketing para construir conciencia y articular asociaciones con el valor capital de la marca, en especial cuando existen pocas asociaciones relacionadas con el producto. Con frecuencia, cuanto menos concretos son los posibles beneficios del producto, más importante es el potencial creativo del nombre y de otros elementos para capturar las características intangibles de la marca. El apartado Informe de desarrollo de marca 4-1 describe cómo PepsiCo introdujo el refresco Mountain Dew Code Red.

Poder de transferencia

La transferabilidad mide el grado con el cual el elemento de marca beneficia el valor capital de nuevos productos de esa marca. En otras palabras, ¿qué tan útil es para las extensiones de categoría o de línea? En general, por paradójico que parezca, cuanto menos específico sea el nombre, con más facilidad se podrá transferir a través de las categorías. Por ejemplo, el nombre de Amazon nos remite al masivo río sudamericano y, por tanto, como marca puede ser adecuado para una amplia variedad de tipos de productos en una categoría, mientras que Books "R" Us evidentemente no aporta la misma flexibilidad.

El ***estilo***. Se refiere a una cualidad o forma distintiva, es decir, una forma de expresión. El estilo está conformado por elementos primarios que incluyen los visuales (color, forma, líneas, patrones y tipos de letra), auditivos (sonoridad, tono y compás) y táctiles (materiales y texturas), así como los sabores y los olores. Los aspectos estratégicos clave en la creación del estilo son la yuxtaposición de los elementos de diseño y la adaptación o eliminación de estilos. Cuatro dimensiones perceptuales distinguen los estilos relacionados con la identidad de marca o corporativa: complejidad (minimalismo vs. ornamentalismo), representación (realismo vs. abstracción), movimiento percibido (dinámico vs. estático) y potencia (alto/fuerte vs. bajo/débil). Por ejemplo, las marcas de hoteles de lujo internacionales (Ritz-Carlton, Four Seasons, Mandarin Oriental y W) se posicionan de modos distintos en estas dimensiones.

Los autores argumentan que, para ser efectivos, los estilos se deben combinar con temas que expresen el yo privado de la marca o de la organización de una forma resumida y directa. Los ***temas***. Se refieren al contenido, significado e imagen proyectada de una identidad, y ofrecen a los clientes anclas o puntos de referencia mentales para ubicar a la organización en un contexto amplio y distinguir su posición. Los temas se expresan de forma más explícita si: 1) se utilizan como manifestaciones prototípicas de los valores centrales de una organización y la misión o carácter de una marca; 2) se repiten y se adaptan con el tiempo, y 3) se desarrollan en un sistema de ideas interrelacionadas. Los responsables de la estrategia de mercadotecnia pueden expresar los temas de múltiples formas —como denominaciones de marca corporativa, símbolos, narraciones, esloganes o anuncios, conceptos o combinaciones de elementos—, y deben elegir entre uno o diversos temas, por su variedad y distinción, y si integran información visual y verbal, así como cuándo adaptar o desechar temas.

Fuente: Bernd F. Schmitt y Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image* (Nueva York: Free Press, 1997).

Segundo, ¿hasta qué grado el elemento favorece el valor capital de la marca a través de las fronteras geográficas y los segmentos de mercado? En gran medida esto depende del contenido cultural y las cualidades lingüísticas del elemento. Una de las principales ventajas de los vocablos vacíos de significado como Exxon es su buena transferencia a otros idiomas. Los errores que incluso las grandes corporaciones han cometido a través de los años en la traducción de sus nombres de marca, eslóganes y empaques a otros idiomas y culturas son ya una leyenda. La figura 4-2 lista algunos famosos errores cometidos en el desarrollo global de marcas. Como se advierte, las compañías deben revisar todos los elementos de la marca en relación con su significado cultural antes de introducirla en un nuevo mercado.

Adaptable

La quinta consideración para los elementos de la marca es su adaptabilidad con el paso del tiempo. Debido a los cambios normales en los valores y opiniones de los consumidores, o simplemente por la necesidad de conservar su actualidad, la mayoría de los elementos de la marca deben renovarse (el apartado Informe de desarrollo de marca 4-3 describe cómo la marca Betty Crocker ha seguido estando a la moda). Cuanto más adaptable y flexible sea el elemento de la marca, más fácil será actualizarlo. Por ejemplo, se puede dar un nuevo aspecto a los logotipos y personajes para hacerlos parecer más modernos y relevantes.

Protegible

La sexta y última consideración es el grado en que un elemento de la marca puede ser protegido, tanto en sentido jurídico como competitivo. Los mercadólogos deben: 1) elegir elementos que se puedan proteger legalmente a nivel internacional; 2) registrarlos formalmente ante los organismos jurídicos adecuados, y 3) defender con vigor las marcas registradas de las infracciones de la competencia. La necesidad de proteger legalmente la



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 4-1



Pepsi adoptó la cultura juvenil para vender su bebida gaseosa Mountain Dew.

Desarrollo de marca para una nueva bebida gaseosa

Cuando el volumen total de Pepsi-Cola aumentó sólo una décima parte en el año 2000, la empresa rápidamente buscó incrementar las ventas introduciendo la primera extensión de marca de su popular bebida Mountain Dew, desde el debut de Mountain Dew de dieta en 1988. Para trabajar en el desarrollo del nuevo producto, formó un equipo interfuncional con 35 individuos de siete departamentos. El equipo evaluó varias posibilidades: agua natural envasada Dew H2O; Mountain Dew descafeinado Dew Unplugged; una bebida deportiva Mountain Dew, y un nuevo sabor Dew. La empresa acordó crear un nuevo sabor, y en 10 meses, en lugar de los dos años que por lo general le tomaba a Pepsi desarrollar un nuevo producto, lanzó una reluciente y rojiza bebida de sabor cereza denominada Mountain Dew Code Red.

Para el lanzamiento, Pepsi utilizó publicidad exterior y en radio, así como la entrega de muestras y comercialización en tiendas. Con el fin de generar agitación en torno al producto Code Red, también envió muestras gratuitas a 4 000 clientes seleccionados, entre ellos el productor de música hip-hop Jermaine Dupri y el DJ de radio Funkmaster Flex. Igualmente repartió muestras de la bebida en eventos deportivos como la Final Four de la NCAA y los Juegos Extremos de Invierno de ESPN's 2001. Asimismo, Pepsi desarrolló un sitio web es-

marca es dramática, como lo muestran las pérdidas multimillonarias tan sólo en Estados Unidos debido al uso no autorizado de patentes, marcas registradas y derechos de autor. Este tema se describe en el apartado La ciencia de desarrollo de marca 4-2.

Otra consideración es si la marca se puede proteger por completo. Si un nombre, empaque u otro atributo es fácil de copiar, gran parte de la singularidad de la marca es susceptible de desaparecer. Por ejemplo, considere la categoría otrora exitosa de la cerveza congelada. A pesar de que Molson Ice fue una de las precursoras en la categoría, perdió con rapidez su ventaja vanguardista cuando llegó Miller Ice, que después se convirtió en Bud Ice. Los mercadólogos deben acotar la probabilidad de que los competidores creen un derivado del producto basado en los propios elementos de la marca.

Opciones y tácticas para los elementos de la marca

Considere las ventajas que tiene "Apple" como nombre para una computadora personal. Apple era sólo una palabra simple pero famosa, distintiva en la categoría de producto, lo cual ayudó a la empresa desarrollar una conciencia de marca. El significado del nombre le confirió a la compañía un "aura amigable" y una personalidad de marca cálida. Esto se reforzó visualmente con un logotipo de fácil transferencia a través de las fronteras geográficas y culturales. Por último, el nombre sirvió como plataforma para submarcas como Macintosh, lo que ayudó a la introducción de extensiones de marca. Como lo ilustra Apple, un nombre bien elegido brinda una contribución significativa a la creación del valor capital de la marca.

¿Qué aspecto debe tener un elemento de marca ideal? Piense en algunos nombres, quizá el componente de la marca más importante de todos. Lo ideal sería que se recordara con

pecial para la marca que presentaba un juego interactivo denominado "Misión: Código Rojo 2" y comercializó el producto Code Red entre los consumidores urbanos. Cuando las investigaciones señalaron que los grupos de enfoque, citadinos y étnicos, preferían el nombre Code Red al de Wild Cherry Mountain Dew, Pepsi se adhirió al primero. La empresa desarrolló en consonancia una campaña publicitaria denominada "Rompe el código", que empleaba elementos de diseño basados en el graffiti artístico y los escenarios urbanos.

Code Red atrajo una rabiosa base de seguidores. De acuerdo con A. C. Nielsen, la bebida calificó en el máximo 5 por ciento de todos los conceptos de nuevos productos probados entre adolescentes. La bebida resultó popular incluso en la comunidad de la alta tecnología: dos programadores denominaron "Code Red" al virus informático que descubrieron —y que eventualmente infectó a más de 700 000 computadoras—, a partir de la bebida que consumieron para sobrevivir largas horas frente a sus monitores. Pepsi les envió cinco cajas del refresco como muestra de gratitud por la publicidad gratuita.

Dos meses después de su lanzamiento en mayo de 2000, Code Red era la quinta bebida gaseosa con mayores ventas en tiendas de oportunidad y estaciones de servicio (Mountain Dew era la número uno). Esto significó un gran éxito considerando que la bebida únicamente se presentaba en dos tamaños de una sola porción, y que la silenciosa campaña de mercadotecnia del momento ni siquiera incluía anuncios por televisión. Si bien el refresco fue lanzado a mediados del segundo trimestre de 2000, Pepsi atribuyó a Code Red el incremento de 20 por ciento en sus ventas netas, que llegaron a 962 millones de dólares en el periodo. Un distribuidor comentó: "Está volando de nuestros anaqueles".

Fuentes: www.mountaindew.com; Hillary Chura, "Pepsi-Cola's Code Red Is White Hot", *Advertising Age* 27, agosto de 2001: Maureen Tkacik y Betsy McKay, "Code Red: PepsiCo's Guerrilla Conquest", *Wall Street Journal,* 17 de agosto de 2001; Abigail Klingbeil, "The Making of a Brand", Gannett News Service, 29 de junio de 2001.

facilidad, que fuera altamente sugerente tanto de la clase de producto de que se trata como de los beneficios particulares que constituyen la base de su posicionamiento, con una esencia divertida o interesante, un rico potencial creativo, transferible a una amplia variedad de productos y escenarios geográficos, con significados perdurables y relevantes a través del tiempo, y una sólida fortaleza para ser protegido en el aspecto jurídico y competitivo.

Por desgracia, es difícil elegir un nombre de marca —y de hecho cualquier elemento— que satisfaga todos estos requerimientos. Por ejemplo, cuanto más significativo sea, más difícil será transferirlo a otras culturas o traducirlo en otros idiomas. Ésta es una de las razones de por qué es preferible contar con múltiples elementos. Revisemos las principales consideraciones que se deben tomar en cuenta para cada tipo de elemento de marca.

Nombre de marca

El nombre de la marca constituye una elección de gran importancia, puesto que suele capturar el tema central o las asociaciones clave de un producto de manera muy compacta y económica. Los nombres de marca pueden ser medios de comunicación abreviados extremadamente eficaces.[1] Si bien un anuncio dura medio minuto y los llamados de ventas corren por horas, los clientes llegan a tener noticia del nombre de la marca y registrar su significado o activarlo en la memoria en sólo unos cuantos segundos.

Sin embargo, como en la mente del consumidor está tan estrechamente vinculado al producto, el nombre de marca también es el elemento más difícil de cambiar para los mercadólogos, por lo que éstos realizan una investigación sistemática antes de tomar una decisión de esta trascendencia. Los días en que Henry Ford II pudo bautizar con el nombre de "Edsel" su nuevo automóvil en honor a un miembro de su familia, parecen muy lejanos.

1. Cuando Braniff tradujo un eslogan que recomendaba sus tapices, la traducción al español de "Fly in leather" resultó como "Vuela desnudo".
2. Coors tradujo su eslogan "Turn it loose" interpretado en español como "Sufre diarrea".
3. La frase del magnate pollero Frank Perdue, "It takes a tough man to make a tender chicken", suena mucho más interesante en español: "Se necesitan hombres sexualmente estimulados para producir un pollo cariñoso".
4. ¿Por qué el Chevy Nova nunca tuvo buenos niveles de ventas en los países de habla hispana? En español, Nova equivale a "No va".
5. Cuando Pepsi inició el marketing de sus productos en China, tradujo literalmente su eslogan "Pepsi Brings You Back to Life". En chino significaba en realidad: "Pepsi revive a tus ancestros de sus tumbas".
6. Cuando Coca-Cola se envió por primera vez a China, la compañía nombró el producto con palabras que tenían un sonido parecido al de "Coca-Cola". El único problema fue que los caracteres usados significaban: "Muerde el renacuajo de cera". Después la empresa cambió esto por un conjunto de caracteres que decían: "Felicidad en la boca".
7. La compañía de productos para el cuidado del cabello Clairol introdujo en Alemania el "Mist Stick", unas tenazas para rizado, sólo para darse cuenta de que mist era una palabra que significaba estiércol en alemán.
8. Cuando Gerber lanzó por primera vez sus alimentos para bebé en África, usó el mismo envase que en Estados Unidos, con un lindo bebé en la etiqueta. Más tarde supo que en África las compañías acostumbran presentar fotos del contenido en el empaque porque la mayoría de la gente no sabe leer.
9. Mitsubishi Motors de Japón tuvo que rebautizar su modelo Pajero en los países de habla hispana porque el término en español remite a la masturbación.
10. El modelo MR2 de Toyota Motor no tuvo grandes ventas en Francia, pues la combinación sonaba como una grosería francesa.

FIGURA 4-2

Diez errores en el desarrollo global de marca

¿Es difícil idear un nombre de marca? Ira Bachrach, un famoso consultor en desarrollo de marcas, observa que a pesar de que el vocabulario inglés cuenta con 140 000 palabras, el estadounidense promedio reconoce sólo 20 000. Su empresa consultora, NameLab, utiliza las 7 000 palabras del vocabulario más común empleado en la mayoría de los comerciales y programas televisivos. A pesar de que pareciera que existe una vasta cantidad de opciones, cada año decenas de miles de nuevas marcas se inscriben como marcas registradas. De hecho, idear un nombre satisfactorio para un nuevo producto puede representar un proceso muy difícil y prolongado. Después de comprobar que la mayoría de los nombres de marca atractivos ya están legalmente registrados, más de un ejecutivo frustrado se ha lamentado de que "todas las buenas ideas ya tienen dueño".

De cualquier modo, esta dificultad no debe sorprendernos. Cualquier padre estará de acuerdo con lo difícil que es elegir el nombre para un niño, como lo prueban los cientos de bebés que nacen sin él cada año debido a que sus padres no lo han decidido aún o no lo han acordado. Es raro que nombrar un producto sea tan fácil como lo fue para Ford cuando lanzó su automóvil Taurus. "Taurus" era el nombre-código asignado al automóvil durante su etapa de diseño debido a que las esposas del ingeniero en jefe y del gerente de producto habían nacido bajo ese signo astrológico. Por suerte, al examinarlo con más detalle, este apelativo resultó tener varias características deseables. Cuando se eligió como el nombre real del auto, Ford se ahorró miles de dólares en investigación adicional y gastos de consultoría.

I. Descriptivo
Describe la función literalmente; por lo general, no se puede registrar.
Ejemplos: Singapore Airlines, Global Crossing

II. Sugestivo
Alude a un beneficio o función
Ejemplos: marchFIRST, Agilent Technologies

III. Compuesto
Combina dos o más palabras, que suelen ser inesperadas
Ejemplo: redhat

IV. Clásico
Se basa en el latín, griego o sánscrito
Ejemplo: Meritor

V. Arbitrario
Usa palabras reales sin ninguna relación obvia con la compañía.
Ejemplo: Apple

VI. Caprichoso
Acuña palabras sin un significado obvio
Ejemplo: Avanade

FIGURA 4-3

Taxonomía del nombre de marca de Landor

Lineamientos del nombre. Elegir un nombre de marca para un nuevo producto es, sin lugar a dudas, un arte y una ciencia. La figura 4-3 despliega los diferentes tipos de posibles nombres de marca de acuerdo con los expertos de identidad de Landor Associates. Como cualquier elemento de marca, los nombres deben elegirse con base en los seis criterios que ya describimos: fácil de recordar, significativo, capacidad de agradar, poder de transferencia, adaptable y protegible.

CONCIENCIA DE MARCA. Los nombres de marca que son simples y fáciles de pronunciar o de escribir; familiares y significativos, o diferentes, distintivos e inusuales pueden mejorar de manera evidente la conciencia de marca.[2]

Simple y fácil de pronunciar y escribir. La simplicidad en el nombre de la marca reduce el esfuerzo que deben hacer los consumidores para comprenderlo y procesarlo. Los nombres cortos suelen propiciar el recuerdo, puesto que son fáciles de codificar y almacenar en la memoria. Considere la pasta de dientes Aim, el insecticida Raid, el detergente de lavandería Bold, el champú Suave, el repelente de insectos Off, la mantequilla de maní Jif, el desodorante Ban y las plumas Bic. Por eso los mercadólogos suelen acortar nombres largos para hacerlos recordables. Por ejemplo, con el paso del tiempo el nombre de los automóviles Chevrolet se convirtió en "Chevy", la cerveza Budweiser en "Bud", y la Coca-Cola en "Coke".

Para propiciar la exposición de la información en términos de persona a persona, práctica que ayuda a construir fuertes lazos en la memoria, los mercadólogos también deben buscar un nombre fácil de pronunciar. Téngase en mente que en lugar de arriesgarse a pasar una vergüenza pronunciando mal un nombre complicado como el de los automóviles Hyundai, el helado Fruzen Gladje o la ropa Façonnable, los consumidores simplemente evitarán mencionarlo en todo momento.

Las marcas con nombres de difícil pronunciación libran batallas penosas, ya que la empresa debe consagrar demasiado del esfuerzo inicial de marketing a enseñar a los consumidores a pronunciar el nombre. El vodka Wyborowa (pronunciado vi-bo-ro-va) estuvo respaldado por anuncios impresos que ayudaban a los consumidores a pronunciar el nom-



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 4-2

El auge en el negocio de las falsificaciones



Los mercadólogos defienden decididamente sus marcas registradas, tal como lo muestra la destrucción de estas bolsas Louis Vuitton falsificadas.

Desde los palos de golf Calloway hasta las bolsas Louis Vuitton, las versiones falsificadas de marcas famosas circulan por doquier. La rapidez con que las imitaciones están absorbiendo utilidades es mayor que la capacidad de las multinacionales para abatir su producción, y cada vez es más difícil distinguirlas de los artículos originales. La diferencia puede ser tan sutil como una piel de menor calidad en un bolso o una imitación de baterías en un teléfono celular. A su vez, los falsificadores producen copias de manera más barata, puesto que escatiman en aspectos de seguridad y calidad, y no gastan en marketing, investigación y desarrollo o publicidad.

Durante mucho tiempo los imitadores han prosperado en ciudades como Hong Kong, Río de Janeiro y Moscú, pero ahora la falsificación se ha vuelto cada vez más sofisticada e invasiva. La Organización Mundial de Aduanas estima que la piratería representa de 5 a 7 por ciento del comercio global de mercancías, equivalente a una pérdida en ventas hasta por 512 000 millones de dólares. Los embargos de productos falsificados en las aduanas estadounidenses crecieron 46 por ciento en 2004, en parte debido a que los falsificadores han aumentado sus exportaciones a los mercados occidentales.

No sólo se están copiando los artículos de lujo y los electrónicos de consumo. La Organización Mundial de la Salud afirma que hasta 10 por ciento de los medicamentos en todo el mundo son reproducciones ilegales. Estas medicinas no sólo hurtan las utilidades de la industria farmacéutica, también representan un peligro para cualquiera que los consuma, porque sus métodos de elaboración carecen de controles de seguridad adecuados.

Casi dos terceras partes de los artículos de imitación se producen en China. Otros puntos conflictivos de esta industria son países como Filipinas, Vietnam, Rusia, Ucrania, Brasil, Pakistán y Paraguay, cuyas operaciones son financiadas por diferentes fuentes, como hombres de negocios de Medio Oriente que invierten en fábricas de países asiáticos para exportación, empresarios locales chinos y redes criminales. A su vez, numerosos concesionarios legítimos fabrican imitaciones de modo extraoficial y utilizan canales legales para llevar sus productos a puntos de

bre de la marca, un factor clave para el éxito en la categoría de bebidas alcohólicas destiladas en un mercado donde existe el pequeño autoservicio y usualmente los consumidores necesitan pedir el producto por su nombre en la tienda.

En teoría, el nombre de la marca debe tener una pronunciación y significado claros, comprensibles e inequívocos, pues un error en cualquiera de estos aspectos puede afectar su connotación, de manera que los consumidores se forman falsas percepciones si una pronunciación ambigua genera significados inexactos. Un estudio demostró por ejemplo que ciertos productos hipotéticos con nombres de marca que eran aceptables en inglés y francés, como Vaner, Randal y Massin, se percibían como más "hedonistas" (que producen más placer) y eran más agradables cuando se pronunciaban en francés que en inglés.[3]

Problemas de pronunciación pueden surgir por no respetar las reglas lingüísticas. A pesar de que Honda eligió el nombre "Acura" porque se asociaba con palabras que connotan precisión en varios idiomas, en un inicio enfrentó problemas con la pronunciación del nombre (AK-yur-a) entre los consumidores del mercado estadounidense, quizá porque la compañía eligió no usar la fonética inglesa más simple de Accura (con doble *c*).

venta minorista, mientras que algunos falsificadores mezclan productos reales en contenedores de embarques llenos de duplicados apócrifos, los cuales atraviesan tantos puertos que es imposible distinguir el producto original.

El proceso de replicación ilegal también se ha acelerado, puesto que sus promotores han refinado sus habilidades en ingeniería y aumentado su velocidad. Las fábricas chinas ahora pueden copiar un nuevo modelo de palos de golf en menos de una semana. Ejecutivos de varias compañías afirman que para esta industria no representa problema alguno copiar los hologramas y otros dispositivos de seguridad ideados para distinguir los productos originales de los apócrifos.

Los expertos aseveran que China es la raíz del crecimiento en las falsificaciones. La producción de estos bienes es tan rentable como el contrabando de drogas ilegales, pero no conlleva el mismo riesgo. En muchos países las personas declaradas culpables de falsificación salen libres con una multa de algunos miles de dólares. Las autoridades chinas han ignorado el problema por años, principalmente porque no desean dañar sus industrias. Pero a medida que los intereses corporativos nacionales crecen y las compañías de la nación asiática están resultando afectadas por la industria de la piratería, los expertos aseguran que el gobierno chino tendrá que volverse más cooperativo en este aspecto.

La compañía japonesa Nichia Corp. pasó tres años en guerra ante tribunales de toda Asia para reprimir la piratería de su diodo emisor de luz blanca. El invento genera ingresos anuales por 2 000 millones de dólares, pero los falsificadores copiaron el diseño y han acotado la participación de su creador en el mercado obligándolo a bajar sus precios. Como Nichia ha tenido poco éxito en los tribunales asiáticos, optó por perseguir judicialmente a las compañías estadounidenses que compran las imitaciones.

Otras empresas también han decidido enfocarse en los usuarios finales de los productos replicados con la esperanza de que los fabricantes finalmente se vean obligados a adquirir una licencia y a pagar regalías o derechos. Algunos dueños de patentes incluso están encontrando otras vías de acción, y se orientan a todos aquellos integrantes de la cadena de suministro para que ignoren deliberadamente los negocios de imitación. Louis Vuitton, por ejemplo, se asoció con locatarios de la ciudad de Nueva York para impedir la venta de duplicados ilegales de sus bolsos, provenientes del célebre centro de actividades clandestinas de Canal Street. Pero debido a que los negocios de piratería prosperan en la globalización, los expertos afirman que lo que deben hacer por ahora las compañías es esperar que las falsificaciones disminuyan, no que desaparezcan.

Fuentes: Frederik Balfour, “Fakes”, *Business Week,* 7 de febrero de 2005; Thomas Kellner, “Hit ’Em Where It Hurts”, *Forbes,* 20 de junio de 2005; Julia Boorstin, “Louis Vuitton Tests a New Way to Fight the Faux”, *Fortune,* 16 de mayo de 2005.

Para mejorar la facilidad de pronunciación y memorización, muchos mercadólogos buscan que sus nombres de marca tengan un sonido agradable y armónico.[4] En estos casos recurren a la aliteración (redundancia de consonantes, como en Coleco); la asonancia (repetición de vocales, como en Ramada Inn); la consonancia (repetición de consonantes con cambio de vocal, como en Hamburger Helper), o el ritmo (repetición del patrón de acento silábico, como en Better Business Bureau). Algunas palabras emplean la onomatopeya, es decir, vocablos compuestos por sílabas cuyo sonido imita el significado de la palabra, como el restaurante de carnes a la parrilla Sizzler, el cereal Cap’n Crunch, los palos de golf Ping y las bebidas gaseosas Schweppes.

Familiar y significativo. El nombre de marca debe ser familiar y significativo para favorecer su conexión con las estructuras existentes del conocimiento. Puede además tener una connotación abstracta o concreta. Puesto que los nombres de las personas, animales y objetos inanimados ya existen en la memoria, los consumidores no requieren mucho aprendizaje para comprender su nombre y significados de marca,[5] y esos vínculos incrementan la facilidad para memorizarlos.[6]

Así, cuando un consumidor ve un anuncio por primera vez para un auto llamado "Neón", el hecho de que ya tenga la palabra almacenada en la memoria favorece la codificación del nombre del producto y, por tanto, mejora su capacidad para recordarlo. De hecho, Chrysler eligió el nombre de Dodge para su nuevo auto porque también connotaba "joven, juventud y vibrante", la imagen deseada para el producto.

Para ayudar a crear fuertes vínculos entre la marca y la categoría y aumentar el recuerdo de marca, el nombre también puede sugerir la categoría de producto o servicio, como los jugos JuicyJuice, con 100 por ciento jugo de fruta, Ticketron, el servicio de venta de boletos, y *Newsweek*, la revista noticiosa semanal. No obstante, los elementos de la marca altamente descriptivos de la categoría de producto también pueden resultar muy restrictivos en relación con sus atributos y beneficios.[7] Sería difícil, por ejemplo, introducir una extensión de refresco para una marca ¡llamada JuicyJuice!

Diferenciado, distintivo y único. A pesar de que elegir un nombre de marca simple, fácil de pronunciar, familiar y significativo propicia su evocación, para mejorar el reconocimiento de marca se debe buscar, por otra parte, que sea diferente, distintivo e inusual. Como se hizo notar en el capítulo 2, el reconocimiento depende de la capacidad de los consumidores para discriminar entre diversas marcas, y entre más sustanciales sean sus nombres, más factible será distinguirlos. Además, los nombres de marca singulares pueden facilitar a los consumidores conocer información intrínseca del producto.[8]

Un nombre de marca puede ser distintivo por ser inherentemente único, o por su singularidad en el contexto de otras marcas en la categoría.[9] Palabras distintivas pueden ser aquellas raramente usadas o atípicas para una categoría de producto, como en el caso de las computadoras Apple; combinadas en formas poco usuales con otras palabras reales, como Toys "R" Us; o completamente inventadas, como Xerox o Exxon, aunque en este último caso tienen que satisfacer reglas y convenciones lingüísticas —¡trate de pronunciar por ejemplo nombres sin vocales como Blfft, Xgpr o Msdy!

Aquí también hay sus salvedades. Aunque un nombre de marca distinguible sea benéfico para el reconocimiento de marca, también debe ser creíble y deseable en la categoría de producto. Una excepción notable es la mermelada Smuckers, que ha intentado convertir la desventaja de su singular, pero potencialmente desagradable nombre, en una ventaja a través de su eslogan: "¡Con un nombre como Smuckers, tiene que ser buena!"

ASOCIACIONES DE MARCA Como el nombre de marca es una forma compacta de comunicación, los significados explícitos e implícitos que los consumidores extraen de él son importantes. En particular, el nombre de marca puede reforzar una asociación relevante de atributos o beneficios que eleve el posicionamiento del producto (véase figura 4-4).

POWERBOOK

En 1989 Apple acababa de introducir una computadora pesada e ineficiente que pronto fracasó en el mercado. Así que como necesitaba un nombre para su nueva línea de portátiles, la compañía recurrió al consultor de nombres Lexicon. Con grupos de enfoque integrados por usuarios de productos de la competencia, Lexicon comenzó a trabajar con los términos *laptop* y *notebook*. PowerBook fue el nombre ganador, ya que combinaba dos cosas muy comunes pero que generalmente no se usan juntas: "libro", un producto pequeño que contiene gran cantidad de información, y "power". A los lingüistas de Lexicon les agradó el sonido del nombre de marca y la forma en que se podía relacionar con el posicionamiento del producto, ya que afirmaban que la *p* en *power* aludía a compactación y velocidad, y la *b* en *book* sugería confiabilidad.[10]

Además de los aspectos relacionados con el desempeño, los nombres de marca también pueden comunicar consideraciones más abstractas, como en el caso del líquido lavatrastes Joy, el jabón Caress y el perfume Obsession.

Lápices labiales ColorStay
Champú Head & Shoulders
Pasta dental Close-Up
Bocadillos con poca grasa SnackWell
Baterías para automóviles DieHard
Cera para pisos Mop & Glo
Platillos congelados con bajas calorías Lean Cuisine
Condimento para pollo Shake'n Bake
Refrigeradores y congeladores Sub-Zero
Eliminador de estática Cling-Free

FIGURA 4-4

Ejemplos de nombres de marca sugerentes

Un nombre de marca descriptivo debe favorecer la relación con el atributo o beneficio reforzado.[11] Para los consumidores será más creíble que un detergente de lavandería "añade un aroma fresco" a la ropa si tiene un nombre como "Blossom" que uno neutro como "Circle".[12] Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los nombres que refuerzan el posicionamiento inicial de una marca pueden dificultar la vinculación de nuevas asociaciones si después ésta tiene que reposicionarse.[13] Por ejemplo, si el detergente llamado Blossom se posiciona como uno que "agrega un aroma fresco", más adelante, en caso de ser necesario, podría ser problemático reposicionarlo y agregarle la nueva asociación de marca de que "acaba con las manchas difíciles". Para los consumidores será más difícil asimilar o demasiado fácil olvidar el nuevo posicionamiento cuando el nombre de marca continúe recordándoles otras consideraciones del producto.

No obstante, con el tiempo suficiente y los programas de marketing adecuados, esta dificultad es a veces superable. Hoy Southwest Airlines, por ejemplo, ya no representa exclusivamente el servicio aéreo en Texas y el suroeste de Estados Unidos. Cuando los ingenieros de Texas Instruments estaban considerando un nombre para su nueva línea de computadoras personales portátiles, eligieron "Compaq" porque sugería una máquina pequeña. A través de campañas publicitarias y otras actividades de marketing, Compaq ha podido trascender el posicionamiento inicial que su nombre sugería para introducir computadoras personales "más grandes".

Sin embargo, tales maniobras de marketing pueden implicar un largo y costoso proceso. Imagine la dificultad para reposicionar marcas como "I Can't Believe It's Not Butter!" o "Gee, Your Hair Smells Terrific!" Por tanto, cuando se elige un nombre de marca significativo es importante considerar la posibilidad de un reposicionamiento posterior y la necesidad de vincularle subsecuentes asociaciones.

Los nombres significativos no están restringidos, por otra parte, a palabras reales. Si lo desean, los consumidores pueden incluso extraer sentido de algunos inventados o caprichosos. Por ejemplo, un estudio de nombres de marca generados por computadora que contenía combinaciones aleatorias de sílabas, arrojó que "whumies" y "quax" recordaban a los consultados un desayuno de cereal, y que "dehax" les remitía a un detergente de lavandería.[14] Cuando se les solicitó, también fueron capaces de inferir al menos algún significado de palabras esencialmente arbitrarias. No obstante, los consumidores tienden a deducir significados de nombres altamente abstractos sólo cuando se les motiva.

Los mercadólogos suelen diseñar nombres de marca inventados sistemáticamente con palabras basadas en combinaciones de morfemas. Un ***morfema*** es la unidad lingüística más pequeña con significado. Existen 6 000 en la lengua inglesa, incluidos vocablos reales como "man" y prefijos, sufijos o raíces. Por ejemplo, el automóvil Sentra de Nissan es una combinación de dos morfemas que sugieren "central" y "sentry" (centinela).[15] Cuando se combinan morfemas seleccionados cuidadosamente, los mercadólogos pueden construir apelativos que en verdad sean relativamente fáciles de inferir o con un significado implícito.

Los nombres de marca suscitan problemas lingüísticos interesantes.[16] La figura 4-5 ofrece una muestra de diferentes recursos retóricos que se suelen usar para construirlos, in-

Características	Definiciones y/o ejemplos
Recursos fonéticos	
Aliteración	Repetición de consonantes (Coca-Cola)
Asonancia	Repetición de vocales (Kal Kan)
Consonancia	Repetición de consonantes con cambio en las vocales intermedias (Weight Watchers)
Rima masculina	Rima con énfasis en la última sílaba (Max Pax)
Rima femenina	Sílaba átona seguida por una sílaba tónica (American Airlines)
Rima asonante / imperfecta	Las vocales difieren o las consonantes son similares, no idénticas (Black & Decker)
Onomatopeya	Uso de la fonética silábica para asemejarse al objeto mismo (Wisk)
Palabras abreviadas	Nombre abreviado del producto (Chevy)
Mezcla	Combinación de morfemas, por lo general con elisiones (Aspergum, Duracell)
Iniciales (consonantes) oclusivas	*/b/, /c-hard/, /d/, /g-hard/, /k/, /p/, /q/, /t/* (Bic)
Recursos ortográficos	
Escritura inusual o incorrecta	Kool-Aid
Abreviaturas	7 UP para Seven Up
Acrónimos	Amoco
Recursos morfológicos	
Afijación	Jell-O
Palabras compuestas	Janitor-in-a-Drum
Recursos semánticos	
Metáfora	Representación de algo como si fuera otra cosa (Arrid); el símil es incorporado con la metáfora cuando un nombre describe un parecido y no una igualdad (AquaFresh)
Metonimia	Aplicación de un objeto o calidad a otro (Midas)
Sinécdoque	Sustitución de la parte por el todo (Red Lobster)
Personificación / falacia patética	Humanización de lo no humano, o atribución de las emociones humanas a lo inanimado (Betty Crocker)
Oxímoron	Conjunción de opuestos (Easy-Off)
Paranomasia	Juegos de palabras y equívocos (Hawaiian Punch)
Adaptación semántica	Encajar el nombre en el objeto (Bufferin)

FIGURA 4-5

Características lingüísticas del nombre de marca

cluyendo definiciones y ejemplos. Incluso las letras individuales pueden contener un significado útil cuando se desarrolla un nombre de marca nuevo. En años recientes se ha difundido mucho el manejo de la *X* (los X Games de ESPN's, el SUV Xterra de Nissan y el efímero XFL de la WWF) debido a que esta grafía representa "extremo", "en la vanguardia" y "juventud" —"lo alternativo, lo siguiente y lo nuevo".[17] La investigación ha demostrado que en algunos casos los consumidores prefieren productos con nombres de marca que lleven algunas letras de su propio nombre (Jonathan puede mostrar una preferencia mayor para un producto de nombre Jonoki).[18]

Los sonidos de las letras también pueden tener un significado. Por ejemplo, algunas palabras comienzan con elementos fonéticos llamados consonantes ***oclusivas***, como las letras*, b, c, d, g, k, p* y *t*, mientras que otras tienen consonantes ***sibilantes***, cuyos sonidos son como la *s* y la *c* suave. Las oclusivas escapan de la boca con más rapidez que las sibilantes, y son más ásperas y directas. En consecuencia, están pensadas para hacer que los nombres sean más específicos y menos abstractos, así como más fáciles de reconocer y recordar.[19] Por su parte, como las sibilantes tienen un sonido más suave, tienden a evocar imágenes románticas y serenas, y con frecuencia se encuentran en los nombres de perfumes —piense en Cie, Chanel y Cerissa—.[20] Un estudio descubrió una relación entre ciertas características de las letras de los nombres de marca y los atributos del producto: a medida que la dureza de las consonantes y la inflexión de las vocales aumentaba en nombres de marca hipotéticos para papel de baño y limpiadores del hogar, la percepción del consumidor acerca de la abrasividad del artículo también se incrementaba.[21]

Las marcas no están restringidas tan sólo a las letras.[22] Los nombres alfanuméricos incluyen una combinación de letras y dígitos (WD-40), de palabras y dígitos (Fórmula 409), o de letras, palabras y números con letra (Saks Fifth Avenue). Pueden también designar las generaciones o las relaciones que existen en una línea de producto, como las series 3, 5 y 7 de BMW.

Procedimientos para asignar nombres de marca. Se ha sugerido una gran variedad de procedimientos o sistemas para nombrar nuevos productos. La mayoría adopta un mecanismo similar a los lineamientos que a continuación se enumeran. La figura 4-6 presenta algunos errores comunes en la nomenclatura de acuerdo con Interbrand, empresa consultora de nombres de marca.[23]

1. *Definición de objetivos*. Primero establezca los objetivos del desarrollo de marca en términos de los seis criterios generales señalados antes y, en particular, defina el significado ideal que la marca debe comunicar. También identifique su función dentro de la jerarquía corporativa del desarrollo de marcas y cómo se debe relacionar con otras marcas y productos (tema que analizaremos en el capítulo 11). En muchos casos, los nombres de marca existentes pueden servir al menos en parte. Por último, se debe comprender la función que desempeña la marca dentro de todo el programa de marketing y el mercado objetivo.
2. *Generación de nombres*. Después de establecer una estrategia de desarrollo de marca, lo siguiente es generar tantos nombres y conceptos como sea posible. Cualquier fuente es válida: gerencia y empleados de la compañía; clientes existentes o potenciales (incluidos minoristas o proveedores si fuesen relevantes); agencias de publicidad, consultores profesionales de nombres y compañías especializadas en nomenclatura asistida por computadora. Decenas, cientos o incluso miles de nombres pueden generarse en esta etapa.
3. *Depuración de candidatos iniciales*. Depure todos los nombres confrontándolos con los objetivos de desarrollo de marcas y las consideraciones de marketing identifica-

1. Tratar la asignación del nombre como un replanteamiento.
2. Ignorar situaciones complejas sobre el registro de marcas y URL.
3. Conservar un nombre de marca que ya no es relevante.
4. Ignorar que la asignación de nombres no es sólo un proceso creativo, sino estratégico.
5. Caer en la trampa de la subjetividad.
6. No considerar las implicaciones globales de los nombres.
7. No poder comunicar el nombre internamente de manera efectiva.
8. Finalizar la comunicación verbal de una marca con su nombre.
9. Asignar nombre cuando no es verdaderamente necesario.
10. Creer que la asignación de nombres es un proceso fácil.

Fuente: Utilizado con autorización de Interbrand.

FIGURA 4-6

Diez errores principales en la asignación de nombres de marca

das en el paso 1, y aplique pruebas de sentido común para producir una lista más manejable. Por ejemplo, General Mills comienza por eliminar los siguientes:

- Nombres que denotan doble sentido o doble intención.
- Nombres impronunciables, que ya están en uso o son muy parecidos a uno existente.
- Nombres que tienen complicaciones legales evidentes.
- Nombres que representan una contradicción obvia con el posicionamiento.

Después General Mills realiza sesiones de evaluación exhaustivas con el personal directivo y socios de marketing para acortar la lista a un puñado de nombres, lo cual incluye una búsqueda legal rápida que ayuda a descartar posibles problemas.

4. *Estudio de los candidatos*. Recabe información más amplia acerca de los últimos 5 a 10 nombres. Antes de gastar grandes cantidades de dinero en investigación del consumidor, por lo general es aconsejable una extensa investigación sobre cuestiones jurídicas internacionales. Debido a que este paso es costoso, los mercadólogos con frecuencia investigan de una manera secuencial, es decir, probando en cada país sólo aquellos nombres que quedaron después del filtrado jurídico del país previo.
5. *Investigación de los candidatos finales*. Realice una investigación de consumidor para asegurar que se satisfagan las expectativas de la gerencia acerca de la facilidad con que son recordados y significados los nombres restantes. Las pruebas al consumidor pueden asumir varias formas. En la medida de lo posible, muchas empresas intentan simular el programa de marketing real y las probables experiencias de compra de los consumidores.[24] Por tanto, pueden mostrarles el producto y su empaque, así como su precio o promoción, de manera que comprendan la razón del nombre de la marca y cómo será utilizada. Otros apoyos en este tipo de investigación son los empaques tridimensionales realistas y los tableros de concepto o la publicidad animada de bajo costo mediante técnicas digitales. Los mercadólogos pueden encuestar a muchos consumidores para identificar las diferencias en los gustos regionales y étnicos. También pueden tener en cuenta los efectos de la exposición repetida al nombre de marca, y qué sucede cuando el nombre se expresa en forma oral y se confronta con la forma escrita.
6. *Elección del nombre final.* Con base en toda la información recabada en el paso anterior, la gerencia debe elegir el nombre que maximice el desarrollo de marca y los objetivos de marketing de la empresa y después registrarlo formalmente.

Diferentes segmentos de consumidores siempre tendrán al menos algunas asociaciones potencialmente negativas con respecto al nuevo nombre de la marca. No obstante, la mayoría de las veces, en caso de no ser severas, estas asociaciones desaparecerán después del lanzamiento del marketing inicial. A ciertos consumidores les desagradará el nombre porque no están familiarizados con él o porque representa una desviación de la norma. Los mercadólogos deben recordar separar estas consideraciones temporales de los efectos más duraderos. He aquí la forma en que una aerolínea encontró su nombre.[25]

JETBLUE

Tradicionalmente las empresas aéreas han usado nombres descriptivos que evocan orígenes geográficos específicos, como American, o su amplio alcance geográfico, como United. Para lanzar una nueva aerolínea con un concepto fresco —viaje elegante para el cliente preocupado por su presupuesto—, JetBlue decidió que necesitaba un nombre evocador y no uno que sonara como aerolínea. Al trabajar con su agencia de publicidad Merkley & Partners y su empresa consultora de marcas Landor, la compañía generó una lista de posibles nombres: Fresh Air, Taxi, Egg e It. El nombre Blue evocaba los pacíficos cielos despejados, y de inmediato se convirtió en favorito, pero los abogados especializados en registro de marcas observaron que sería imposible proteger el nombre si éste carecía de otra palabra que actuara como cualificador distintivo. El primer candidato, TrueBlue, se descartó cuando se supo que así se llamaba una agencia de renta de autos. JetBlue surgió como el mejor sustituto y así nació la marca.

URLs

Los ***URL's*** [Uniform Resource Locators (Localizador Uniforme de Recursos)] son las ubicaciones específicas de las páginas en la Web y también suelen recibir el nombre de ***nombres de dominio***. Cualquiera que desee poseer su URL particular deberá registrarlo y pagar por el nombre a un proveedor como Register.com. En años recientes, conforme más compañías reclamaron un espacio en la Web, el número de URL's aumentó de manera impresionante. Toda combinación de tres letras y casi cualquiera de las palabras que se encuentran en un diccionario común en inglés ya están registradas. Con frecuencia, el gran volumen de URL's inscritos ha obligado a que las compañías acuñen palabras para nuevas marcas si es que desean tener un sitio Web. Por ejemplo, cuando Andersen Consulting eligió un nuevo nombre, tomó la palabra acuñada "Accenture" en parte porque el URL www.accenture.com aún no estaba registrado.

Otro problema que enfrentan las compañías con respecto a los URL's es la protección de sus marcas de su uso no autorizado en otros nombres de dominio.[26] Una compañía puede demandar al propietario del URL por infringir las leyes de derechos de autor, comprar el nombre al propietario actual o registrar de antemano todas las variaciones posibles de su marca como nombres de dominio. De acuerdo con Gartner Inc., en 2001 una empresa promedio de las incluidas en la lista *Global 2000* tenía al menos 300 URL's registrados. Las firmas grandes ahora están vigilando cuidadosamente la Web en busca de usos no autorizados de sus marcas.

CATERPILLAR

El fabricante de maquinaria pesada Caterpillar asignó la tarea de proteger la marca de la compañía en línea a su consejero de marcas registradas Gene Bolmarcich. La firma tiene 600 URL's registrados, y Bolmarcich estima que pasa 95 por ciento de su tiempo realizando esta tarea. Durante la primavera de 2000 la compañía exigió por vía jurídica la devolución de unos 50 URL's mediante órdenes judiciales de cese y desistimiento a empresas que habían inscrito sus nombres como CAT y que infringían los derechos de autor de Caterpillar, la cual ha registrado los nombres de sus marcas en 10 países para defenderse de las violaciones en el extranjero. Pero Bolmarcich dice: "No es posible defenderse uno mismo por completo".



Caterpillar descubrió que tenía que proteger por sí mismo el nombre de su URL en contra de infracciones al registro de marcas.

El recuerdo de marca es un factor crítico para las URL's porque, al menos en un principio, los consumidores deben recordar la dirección para encontrar el sitio. Durante el punto más álgido de la fiebre de Internet, los inversionistas pagaron 7.5 millones de dólares por Business.com, 2.2 millones por Autos.com y 1.1 millones por Bingo.com. No obstante, muchos de estos sitios con "nombres comunes" fracasaron, y fueron criticados, entre otras cosas, por tener denominaciones demasiado genéricas. Numerosas empresas adoptaron nombres que comenzaban con una letra minúscula *e* o *i* y que terminaban con "net", "systems" y en especial con "com". La mayoría de estos nombres se convirtió en deudas después de que reventó la burbuja de Internet, lo que obligó a empresas como Internet.com a regresar a nombres más convencionales como INTMedia Group. Sin embargo, pese a todo esto Yahoo! pudo crear una marca y un URL fáciles de recordar.

YAHOO!

Jerry Yang y David Filo nombraron "Yahoo!" a su portal de Internet (creado como proyecto de tesis en la Universidad de Stanford) después de hojear el diccionario en busca de palabras que comenzaran con "ya", el acrónimo universal de computación de "yet another" (otro más). Filo tropezó con *yahoo*, que le trajo recuerdos tiernos de su niñez porque su padre solía llamarlo "little yahoo" (pequeño salvaje). Una vez que ambos estudiantes eligieron el nombre, crearon un acrónimo más complejo: "Yet another hierarchical officious oracle".[27]

Por lo general, para una marca existente el principal URL debe ser una simple y quizá fiel transcripción del nombre de marca, como www.shell.com, aunque hay algunas excepciones y variaciones, como el registrado para el sitio Web del medicamento contra el reflujo ácido Nexium: www.purplepill.com.

Logotipos y símbolos

A pesar de que el nombre suele ser el elemento central de la marca, los elementos visuales también desempeñan una función crítica en la construcción de su valor capital, en especial

de la conciencia de marca. Los ***logotipos*** tienen una larga historia como medios para indicar el origen y la propiedad o para desencadenar asociaciones. Por ejemplo, durante siglos las dinastías y países los han utilizado para representar visualmente sus nombres (piense en el águila de los Habsburgo del imperio austro-húngaro).

Los rangos de logotipos van desde nombres corporativos o marcas registradas (que sólo utilizan texto) escritos de una forma característica, hasta diseños totalmente abstractos que pueden carecer por completo de relación con la marca respecto de palabras, nombre corporativo o actividades de la empresa.[28] Ejemplos de marcas con fuerte representación en palabras y cuyo logotipo está indisolublemente ligado al nombre incluyen a Coca-Cola, Dunhill y Kit Kat. Logotipos abstractos son la estrella de Mercedes, la corona de Rolex, el ojo de CBS, el ala de Nike y los aros olímpicos. Estos logos sin palabras también reciben el nombre de ***símbolos***.

Muchos logotipos caen entre estos dos extremos: algunos son representaciones literales del nombre de la marca —y realzan el significado y conciencia de ésta, como los de Arm and Hammer, Cruz Roja y Apple—, y otros son muy concretos o pictóricos, como el centurión de American Express, el amerindio de Land o' Lakes, la niña con paraguas de la sal Morton y el jugador de polo de Ralph Lauren. A su vez, ciertos elementos físicos del producto o de la compañía se pueden convertir en símbolos, como el dirigible de Goodyear, los arcos dorados de McDonald's y el conejo de Playboy.

En un estudio reciente se le preguntó a 150 consumidores sus impresiones en torno a ciertas empresas con base sólo en su nombre, y después a partir de su logotipo. Como muestra la figura 4-7, el resultado difiere radicalmente dependiendo de la compañía. Sin lugar a dudas, los logotipos transmiten significados y asociaciones que cambian las percepciones del consumidor acerca de la firma.[29]

Al igual que los nombres, los logotipos abstractos pueden ser muy distintivos y, por tanto, reconocibles. Sin embargo, debido a que en ocasiones carecen de significado inherente como ocurre con un logotipo más concreto, el peligro es que quizá los consumidores no comprendan lo que éste pretende representar sin una iniciativa importante de marketing que explique su significado. Los consumidores evalúan logotipos muy abstractos de maneras totalmente diferentes a partir de su forma.

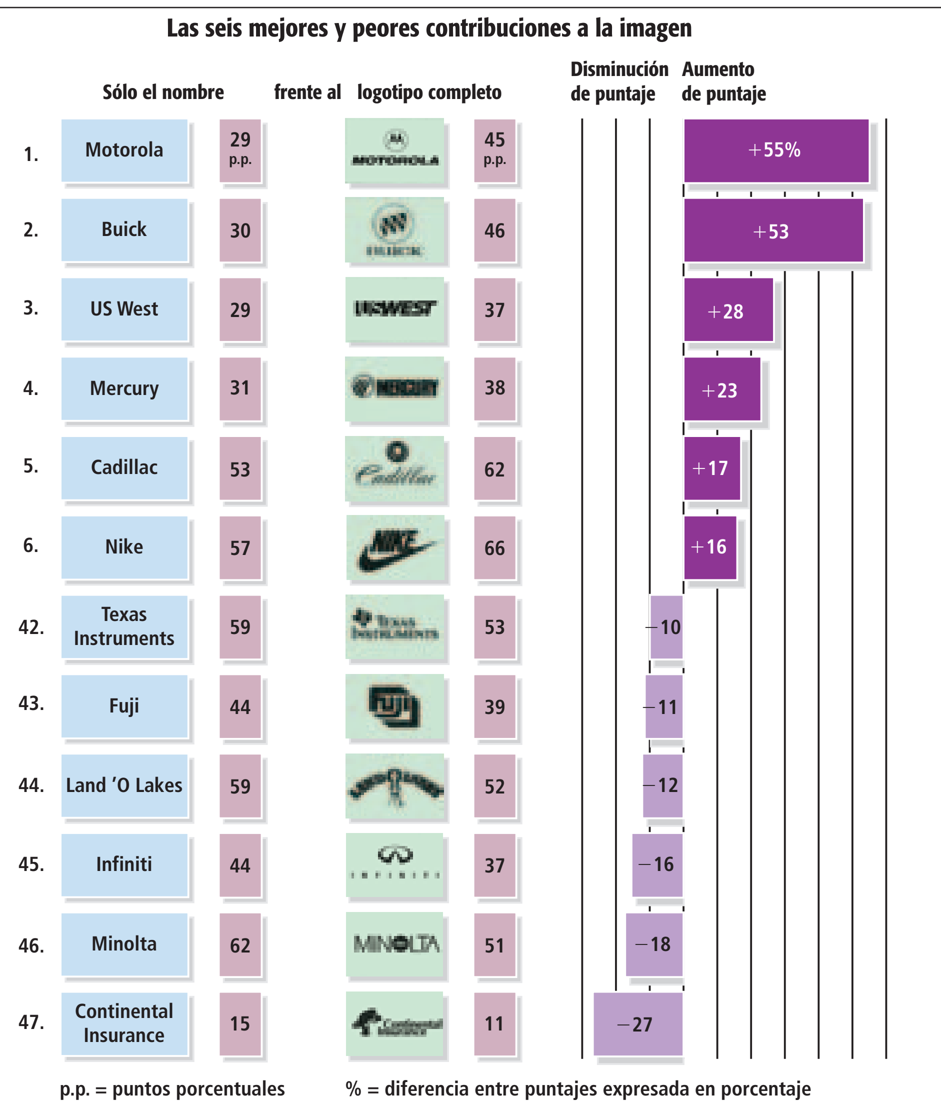
Beneficios. Los logotipos y símbolos suelen reconocerse con facilidad y son un medio valioso para identificar productos, aun en el caso de que los consumidores los reconozcan pero sean incapaces de vincularlos a cualquier producto o marca específica.

Otra ventaja que ofrecen estos distintivos en el desarrollo de la marca es su versatilidad. Como suelen ser no verbales, se transfieren bien a través de culturas y de una amplia gama de categorías de producto. Por ejemplo, las marcas corporativas suelen desarrollar logotipos con el fin de conferirle su identidad a una amplitud de productos y a diferentes submarcas.

Los de tipo abstracto ofrecen ventajas cuando por cualquier razón el nombre completo de marca es difícil de usar. Por ejemplo, en Reino Unido, el National Westminster Bank creó un logotipo de diseño triangular debido a que su nombre era largo y difícil, y el logo podría figurar con más facilidad como un medio de identificación en las chequeras, literatura, avisos y material promocional.[30] El logotipo también recurre a la versión abreviada del nombre de la compañía, NatWest. Muchas empresas aseguradoras usan símbolos de fortaleza (el Peñón de Gibraltar de Prudential y el ciervo de Hartford), de seguridad (las "buenas manos" de Allstate y el casco protector de Fireman's Fund), o alguna combinación de ambos (el castillo de Fortis).

Por último, a diferencia de los nombres de marca, los logotipos pueden adaptarse con facilidad con el paso del tiempo para lograr una apariencia más contemporánea. Por ejemplo, en el año 2000 John Deere modernizó por primera vez su marca registrada 32 años antes cuando hizo que el animal que simboliza el producto pareciera que brincaba hacia arriba y no hacia abajo. El cambio tenía el fin de "transmitir el mensaje de fuerza y agilidad con una ventaja tecnológica".[31]

No obstante, en esta modernización los mercadólogos deben hacer cambios graduales y no perder de vista las ventajas inherentes al logotipo. En la década de 1980 la tendencia de



Los porcentajes mostrados en "Sólo el nombre" y "Logotipo completo" son un promedio de las calificaciones más altas ("fuertemente de acuerdo") dentro de una escala de 5 puntos en cuanto a la contribución de los atributos a la imagen con base sólo en los encuestados que están concientes de la compañía o marca.

Fuente: Alvin H. Schechter, "Measuring the Value of Corporate and Brand Logos", *Design Management Journal*, invierno de 1993.

FIGURA 4-7

Evaluaciones de la marca con y sin logotipos

muchas empresas fue crear versiones más abstractas y estilizadas de sus logotipos, pero en el proceso una parte del significado que éstos encerraban y, por tanto, una porción de su valor capital, se perdió. En la década siguiente, al reconocer la contribución potencial del logotipo al valor capital de la marca, algunas empresas retomaron la apariencia más tradicional de sus símbolos. Prudential regresó de las líneas diagonales en negro y blanco al logotipo del Peñón de Gibraltar para simbolizar su trabajo confiable. Al remitirse a su pasado histórico y reflejar sus proezas en ingeniería y diseño, Chrysler usó un emblema alado que reemplazó la estrella de cinco puntas como símbolo de la marca. Las alas, que pretenden simbolizar la libertad y el vuelo, se encontraban en el primer Chrysler fabricado en 1924.

Sin importar la razón para hacerlo, cambiar un logotipo no es barato. De acuerdo con Allen Adamson, director administrativo de la empresa consultora de marcas Landor Associates, crear un símbolo o rehacer uno antiguo para una marca grande "suele costar 1 millón de dólares".[32]



El Gigante Verde Jolly es uno de los personajes de marca más famosos y exitosos en marketing.

Personajes

Representan un tipo especial de símbolo de marca que asume características humanas o de la vida real. Por lo general, los personajes se introducen por medio de la publicidad y pueden desempeñar una función central en las campañas y en los diseños de los envases. Algunos son animados, como el niño de masa Poppin' Fresh de Pillsbury, el personaje de la mantequilla de maní Peter Pan y los de los cereales, como el Tigre Tony, Cap'n Crunch y Snap, Crackle & Pop. Otros son personajes de carne y hueso, como Juan Valdez (café Colombian), el reparador de Maytag y Ronald McDonald. Entre los recién llegados notables figuran el hombre corriendo de AOL, las ranas de Budweiser y el pato de AFLAC.

GIGANTE VERDE

Uno de los personajes de marca más poderosos que jamás se hayan creado es el Gigante Verde Jolly de Pillsbury.[33] Su origen se remonta a la década de 1920, cuando la Minnesota Valley Canning Company colocó un gigante verde en la etiqueta de una nueva variedad de grandes y dulces chícharos ingleses como una forma de *darle la vuelta* a las leyes de marca registrada que impedían a la empresa nombrar al producto "Gigante Verde". La agencia de publicidad Leo Burnett usó al personaje Gigante Verde Jolly en su publicidad impresa a principios de los años 1930, y en la publicidad televisiva al iniciar la década de 1960. En un principio, los anuncios de televisión presentaban a un actor con maquillaje verde en todo el cuerpo y un traje de hojas. Más tarde adoptaron la animación completa. En el aspecto creativo, los anuncios eran muy consistentes. El Gigante Verde siempre estaba en segundo plano, con sus rasgos oscuros, y sólo decía "Ho-Ho-Ho". Se movía muy poco, no caminaba y nunca abandonaba el valle. El Gigante Verde se ha lanzado en mercados internacionales con base en el mismo conjunto de reglas básicas. Otro personaje, Pequeño Retoño, fue introducido en 1973 para aportar una nueva imagen a la marca y permitirle mayor flexibilidad. A diferencia del Gigante Verde, el Pequeño Retoño es un parlanchín que suele dar información valiosa del producto. La marca Gigante Verde tiene un valor capital enorme para Pillsbury, y el uso del nombre y del personaje en un producto nuevo es una señal efectiva para los consumidores de que éste es "nutritivo" y "saludable".

Beneficios. Como ofrecen riqueza en color e imaginería, los personajes tienden a acaparar la atención y a ser de gran utilidad para crear conciencia de marca. El apartado Infor-

me de desarrollo de marca 4-2 describe cómo surgió la salamandra de GEICO. Los personajes pueden ayudar a las marcas a abrirse paso entre la confusión del mercado y a comunicar el beneficio clave del producto. Por ejemplo, el reparador solitario de Maytag ha contribuido a reforzar la asociación clave del producto con el concepto de "confiabilidad".

El elemento humano de los personajes puede mejorar la capacidad del producto para agradar, y crear la percepción de que la marca es divertida e interesante. Un consumidor forma con más facilidad una relación con la marca cuando ésta tiene un personaje humano o aun de otro tipo. Los personajes populares suelen convertirse en propiedades valiosas para el licenciamiento, ya que son fuente de ingresos directos y de exposición adicional para la marca.

Por último, como los personajes de la marca por lo general no tienen un significado directo de producto, pueden transferirse con relativa facilidad a las demás categorías de producto. Por ejemplo, Aaker observa que la "identidad élfica de Keebler (que combina la sensación de un horneado hogareño con un toque de magia y diversión) confiere a la amplitud de marca una extensión hacia otros productos horneados, y quizá hasta a otro tipo de alimentos donde la magia y la diversión hechas en casa podrían percibirse como beneficiosas".[34]

Advertencias. Es necesario señalar algunas advertencias e inconvenientes en torno al uso de los personajes: éstos pueden recibir tanta atención y ser tan famosos, que predominen sobre los demás elementos de la marca y, de hecho, lleguen a *suprimir* la conciencia de marca.

EVEREADY

Cuando Ralston Purina lanzó sus anuncios de la batería Energizer de Eveready con su conejito tamborilero rosado que "seguía... y seguía... y seguía", fue tanto el encanto que tuvo el personaje para muchos consumidores, que éstos le dieron poca atención al nombre de la marca publicitada. Como resultado, solían creer erróneamente que el anuncio era de la principal competencia de Eveready, Duracell. La firma tuvo que agregar el conejito rosado en todos sus empaques, promociones y otras comunicaciones de marketing para crearle vínculos más fuertes con la marca.

Los personajes se deben actualizar con frecuencia a través del tiempo, de manera que su imagen y personalidad sigan siendo relevantes para el mercado objetivo. Recientemente Michelin lanzó una versión más nueva y delgada de su famoso y regordete Michelin Man (cuyo nombre real es Bibendum) para marcar su centésimo año. Un comunicado de prensa de la compañía asevera: "Más delgado y sonriente, Bibendum se verá como el líder que es, con una actitud abierta y reconfortante". En general, cuanto más realista sea el personaje de la marca, más importante será mantenerlo moderno. Una ventaja de los de ficción o animados es que su atractivo puede ser más perdurable y atemporal que el de las personas reales. El apartado Informe de desarrollo de marca 4-3 describe los esfuerzos de General Mills para hacer evolucionar la figura de Betty Crocker a través del tiempo. Cabe señalar, por último, que algunos personajes son tan específicos desde el punto de vista cultural, que no se adaptan bien a otros países. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 4-3 describe algunos lineamientos sugeridos por un consultor líder para este tema.

Eslóganes

Los ***eslóganes*** son frases cortas que comunican información descriptiva y persuasiva de la marca. Suelen aparecer en la publicidad, pero desempeñan una función importante en el embalaje y en otros aspectos del programa de marketing. Por ejemplo, el eslogan "¿Hambre? Cómete un Snickers" de Snickers, aparece en anuncios y en la envoltura misma del chocolate.

Los eslóganes son mecanismos poderosos en el desarrollo de la marca porque, al igual que los nombres, son medios resumidos extremadamente eficientes para construir su valor capital. Pueden funcionar como "ganchos" o "garfios" útiles para ayudar a los consumidores a capturar el significado de una marca: qué es y qué la hace especial. Son un recurso indispensable para resumir y traducir en pocas palabras o frases el objetivo de un programa de marketing. Por ejemplo, el "Como un buen vecino, State Farm está ahí", de State Farm Insurance, se ha utilizado por décadas para representar la confiabilidad de la marca y su aura de amistad.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 4-2



El gecko de GEICO ha desempeñado una función clave en la construcción de la marca.

El gecko de GEICO se convierte en un icono publicitario

Los seguros para automóviles son un producto orientado a todo tipo de consumidores. Si usted maneja un automóvil, usted le interesa a GEICO. Para llegar a tantos segmentos como sea posible, la compañía siempre ha producido una variedad de publicidad con el objetivo de agradar a muchas personas diferentes. Algunos anuncios son directos y prudentes (dirigidos a los conductores de mayor edad), y otros son más juguetones. La compañía ha intentado inyectar humor a un producto que muchos consumidores resienten tener que comprar y que asocian con momentos miserables.

El gecko de GEICO hizo su debut durante la temporada televisiva 1999-2000. Una salamandra verde de seis pulgadas generada por computadora, el gecko, surgió de la mala pronunciación común del nombre "GEICO".

En los primeros comerciales, las personas que hablaban por teléfono confundían en el directorio telefónico a Gecko con GEICO, una compañía aseguradora propiedad del consorcio Berkshire-Hathaway. Con un acento británico, el Gecko (que originalmente era la voz del actor Kelsey Grammer) respondía el teléfono y terminaba irritado con las personas que llamaban buscando un seguro más barato. Pero él siempre volvía la serenidad y a sus modales ingleses

Beneficios. Algunos eslóganes ayudan a construir conciencia de marca al incluir de alguna forma su nombre, como en "La *Citi* (de Citigroup) que nunca duerme", o "Puedes hacerlo si lo haces a la B&Q". Otros la construyen de manera incluso más explícita estableciendo fuertes lazos entre la marca y la categoría del producto correspondiente, como "Lifetime. Televisión para las mujeres". Sin embargo, lo más importante es que los eslóganes contribuyen a reforzar el posicionamiento de marca y el punto de diferencia deseado, como en "La vida entraña Visa", "Staples: Eso fue fácil", y "Con Samsung no es tan difícil imaginar". Para los líderes de mercado, los eslóganes suelen alabar la marca con "bombos y platillos" empleando opiniones subjetivas, superlativos y exageraciones, como "No es TV. Es HBO", y "Lo mejor que un hombre puede llegar a obtener", de Gillette.

Los eslóganes se vinculan estrechamente a las campañas publicitarias y sirven como el lema que resume la información descriptiva o persuasiva transmitida en los anuncios. Por ejemplo, el lema "Un diamante es para siempre" de DeBeers comunica que los diamantes suponen amor eterno y romance, y que nunca pierden su valor. Los eslóganes pueden ser más amplios y duraderos que los lemas publicitarios por sí solos, pero los lemas específicos de campaña ayudan a reforzar el mensaje en particular más que el eslogan de la marca durante cierto periodo de tiempo. Por ejemplo, a través de los años, Nike ha usado lemas como "¿Para qué te estás preparando?", "¿Por qué el deporte?" y "Yo puedo" para sus campañas publicitarias, en lugar de su famoso eslogan de marca "Just Do It" (Sólo hazlo). Tales sustituciones pueden comunicar que la campaña representa algún tipo de divergencia del mensaje que transmite el eslogan de la marca, o que es sólo un medio para dar un descanso a éste con el fin de que conserve su frescura.

Diseño de eslóganes. Algunos de los eslóganes más poderosos contribuyen al valor de la marca de múltiples formas. Pueden incluir, por ejemplo, el nombre para construir

tan correctos. Como no podría parar las llamadas telefónicas dirigidas a GEICO, el gecko finalmente "decidió" unirse a la compañía como su mascota oficial.

El Gecko se volvió tan popular que ahora hace apariciones especiales en eventos comunitarios por todo el país, y se ha convertido en un icono publicitario. Es uno de los dos personajes que los consumidores eligieron para aparecer en el Paseo de la Fama de Madison Avenue como parte de la Semana de la Publicidad 2005. A pesar de que GEICO ahora utiliza una variedad de anuncios en los que no aparece Gecko, el personaje sigue presentándose en su sitio Web, donde incluso tiene su propio blog, y la compañía lanza periódicamente nuevas iniciativas que buscan explotar su fama.

Fuentes: Claudia H. Deutch, "Juan Valdez and the Gecko are Consumer Favorites", *New York Times,* 28 de septiembre de 2005; www.geico.com.



Yo le digo a la gente: "Puedes ahorrar $500 si te cambias a GEICO."

CON GEICO, AHORRAR ES FÁCIL.
La gente me dice, no tengo tiempo de buscar un seguro para mi automóvil. Y yo le digo: ¿Alguna vez has conseguido $500 en 15 minutos? Ve a **geico.com**. Hazlo en tu casa o en el trabajo, cuando quieras. Responde algunas rápidas preguntas y obtendrás una cuota exacta. Lo compras justo en ese momento, o si lo prefieres, llama al **1-800-947 AUTO** para comprarlo por teléfono. De cualquier forma, podrás ahorrar 15% o más.

VALOR. SUS AHORROS Y SERVICIO.
La gente sabe que puede ahorrar cientos. Pero, ¿qué hay del servicio de GEICO? Yo le digo a la gente: GEICO no se trata sólo de ahorrar cientos. También está el servicio 24/7 con gente real. Están al teléfono a toda hora para responder tus preguntas. Y siempre puedes obtener la ayuda que necesitas en **geico.com.** GEICO tiene que ver con el valor. Y eso significa ahorros y servicio.

LOS SINIESTROS SON MÁS FÁCILES.
Un amigo tiene un pequeño accidente. Todos están bien. Cuando llega a casa se mete a geico.com, reporta el siniestro y programa una cita. Más tarde regresa al sitio Web, imprime su estimación y ve las fotos del daño. Recoge su auto en la tienda GEICO aprobada y las reparaciones del siniestro están garantizadas durante todo el tiempo que él posea el auto. A eso es a lo que yo llamo servicio.

CONFIABILIDAD, ES LA FORMA GEICO DE HACER LAS COSAS.
Me han preguntado: ¿qué tan confiable es GEICO? Ellos han estado aquí desde hace 70 años. La A. M. Best Company califica a GEICO con A++ (superior) en estabilidad financiera y eficiencia operativa. Eso me parece confiable.

PROTEGE MUCHAS COSAS CON GEICO.
Seguro, GEICO trabaja con autos. Todo el mundo lo sabe. Pero también podrías ahorrar mucho cuando GEICO asegura tu motocicleta o vehículo todo terreno. ¿Necesitas un seguro para propietario o arrendador de casa? GEICO te puede ayudar, y en embarcaciones y motos acuáticas también.

MIRA, TODO ESTO TIENE MUCHO SENTIDO.
Es fácil cambiar, así que acude a GEICO y podrás ahorrar mucho dinero. Obtendrás el valor de GEICO y el servicio para siniestros que todos mis amigos aman.

15 MINUTOS TE PODRÍAN AHORRAR 15% O MÁS.



o llame a su oficina local.

conciencia *e* imagen, como en "Siéntete seguro con Certs", de las mentas para el aliento Certs; "Quizá haya nacido con él, quizá sea Maybelline", para los cosméticos Maybelline; o "La Q mayúscula simboliza Quality", para el aceite de motor Quaker State. También pueden contener significados relacionados con el producto, entre otros aspectos. Considere el eslogan de la ropa deportiva Champion: "Es un poco más difícil hacer a un Campeón." Éste se puede interpretar, en términos de desempeño del producto, como una señal de que la ropa deportiva Champion se hace con mucho esmero y materiales extra especiales, pero podría significar que las prendas están asociadas con atletas de alto rendimiento. Esta combinación entre desempeño superior de producto e imaginería aspiracional del usuario es una plataforma poderosa para construir la imagen y el valor capital de la marca. Benetton tiene un eslogan con una fuerza equivalente sobre la cual edificar su valor capital de marca ("Colores Unidos de Benetton") pero, como lo describe el apartado Informe de desarrollo de marca 4-4, la compañía no siempre ha aprovechado todo su potencial.

Actualización de eslóganes. Algunos eslóganes se vinculan con tanta fuerza a la marca que se vuelve difícil introducir otros nuevos (resuelva el cuestionario sobre eslóganes de la figura 4-8 y verifique sus respuestas en el pie de nota para comprobar cuántos pudo identificar correctamente). La firma de relojes Timex renunció a probar reemplazar su clásico "Takes a Licking and Keeps on Ticking" (recibe una paliza y sigue funcionando) y regresó a su lema publicitario, que eventualmente evolucionó a "La vida está haciendo tic-tac". En 2004, los mercadólogos de 7UP probaron con varios sucesores del popular eslogan "Anti cola" antes de llegar al posicionamiento de "100% natural", entre ellos: "Libertad de elección", "Chispeante y limpio y sin cafeína", "¿No te sientes bien con 7UP?" y "Se siente tan bien cuando cae", el inquieto "Haz tuyo a 7UP" y "La única forma es ir hacia arriba".



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 4-3

Balance creativo y pensamiento estratégico para crear personajes grandiosos

Los personajes grandiosos, como el niño de masa de Pillsbury, pueden encarnar la historia de la marca y encender el entusiasmo por ella. Pero darles vida a través de la publicidad requiere librar una multitud de trampas. Character, una compañía con sede en Portland, Oregon, ayuda a marcas corporativas a crear personajes y a revitalizar los antiguos.

Durante campamentos "Character" de tres días, un equipo integrado por personal de la compañía cliente aprende a crear un nuevo o popular personaje de marca o a modernizarlo a través de actuaciones improvisadas, discusiones y reflexión. De acuerdo con el presidente de Character, David Altschul, los personajes de las marcas son únicos en abarcar el mundo del marketing y del entretenimiento. Su función es representar la marca, pero compiten por la atención de otros personajes a los cuales están expuestos los consumidores a través de la televisión, el cine, los videojuegos y las novelas. Altschul pone énfasis en la necesidad de mantener la consistencia a través de todas las comunicaciones y la familiarización con todos los empleados acerca de la historia que hay detrás de la marca. Los campamentos Character tienen la finalidad de equipar a los directores creativos con información e ideas sobre el personaje de la compañía para estimular la creación de nuevas ideas y enfoques.

He aquí algunas sugerencias de personajes de marca que se presentan en los campamentos Character.

1. ***No sea embaucador.*** Los rasgos humanos son agradables. M&M's consiguió el éxito una vez que confirió a sus personajes M&M rasgos más humanos, con lo que aumentó el atractivo de su marca.
2. ***Cree una vida.*** Invente toda una historia de fondo que complemente al personaje. Esto asegura que éste pueda evolucionar con el tiempo y continúe conectándose con los clientes.
3. ***Haga que los personajes sean vulnerables.*** Incluso los superhéroes tienen puntos débiles. Maytag lanzó a un nuevo personaje, el Aprendiz, como complemento de su famoso reparador solitario.
4. ***Imagine el largo plazo.*** Personajes como el Gigante Verde Jolly, de General Mills, han estado con nosotros por décadas. No se deshaga de los más antiguos sólo para que lleguen nuevos. Los consumidores pueden encariñarse mucho con los viejos personajes.
5. ***No pida demasiado.*** Los personajes con una tarea o propósito simple siempre funcionan mejor. Usar personajes para nuevas líneas u otros fines puede diluir su efectividad.

Por tanto, un eslogan que se identifica fuertemente con una marca puede encajonarla. O aquellos exitosos pueden cobrar vida y convertirse en frases pegajosas [como la de Wendy's "Where's the Beef?" (¿Dónde está la carne?), de la década de 1980 y el "Whassup?!" (¿Qué hay de nuevo?), de Budweiser en la década de 1990], pero este tipo de éxito entraña una desventaja: el eslogan suele trillarse con rapidez por sobreexposición y perder el significado específico para la marca o producto.

Una vez que este elemento alcanza un nivel tan alto de reconocimiento y aceptación, puede seguir contribuyendo al valor capital de la marca, pero quizá más como un recordador de la marca. Es poco probable que los consumidores consideren de forma profunda qué significa el eslogan después de verlo o escucharlo demasiadas veces. Al mismo tiempo, surge una dificultad potencial si éste sigue comunicando algún significado del producto que la marca ya no necesite reforzar. En este caso, al no facilitar el vínculo de asociaciones nuevas y deseadas de marca, el eslogan se vuelve restrictivo y no permite que la marca se actualice como se desee o sea necesario.

Puesto que quizá los eslóganes sean el elemento de la marca más fácil de cambiar en el tiempo, los mercadólogos tienen mayor flexibilidad para administrarlos. Sin embargo, si desean cambiarlos, deben hacer lo siguiente:

Para ser realmente efectivos, los personajes de marca deben ser cautivadores por mérito propio y al mismo tiempo mantener su credibilidad para la marca. Sin embargo, la mayoría se conciben como soluciones de corto plazo para resolver problemas específicos. Si a la audiencia le gusta el personaje, la compañía enfrentará el reto de convertirlo en activo. En este sentido, algunas empresas intentan congelar todos los atributos del personaje para preservarlos, pero Altschul previene en contra de esta estrategia, ya que los personajes estáticos pueden perder su encanto y no conectarse emocionalmente con los consumidores. Por otra parte, aquellos que se comercializan de forma masiva también pueden tener un final desastroso. Las Pasas de California tuvieron ese destino cuando su programa de licenciamiento las ponía en todo tipo posible de parafernalia sin pensar mucho en su historia de fondo.

Altschul afirma que los espectadores se conectan con los personajes cuyas luchas les son familiares. Dice que la forma de asegurar que éstos agreguen valor a la marca en el largo plazo es formular preguntas estratégicas como: "¿De qué se trata la historia?", "¿Qué hay de las imperfecciones, vulnerabilidad y fuentes de conflicto que conectan al personaje con la marca de una forma profunda e intrínseca?", "¿Qué verdad humana se revela a través de la historia con la que las audiencias se pueden conectar?"

La compañía de Altschul ayuda a los clientes a hallar esta intersección entre la historia y el marketing al definir la esencia de una marca y de un personaje, y después aclarar la conexión entre ambos. El personaje se diseña sacando a relucir los rasgos de personalidad, comportamiento y misión que se podrán usar en tramas futuras. Los participantes hablan acerca de cómo el personaje debe verse, actuar e interactuar con los demás para comunicar de manera más efectiva la esencia de la marca. La meta es crear directrices de cómo podría evolucionar y sugiere formas en que éste se podría usar más allá de los medios tradicionales de publicidad. Altschul sugiere que las compañías establezcan principios para que la marca no se despegue del "personaje", como formas en que éste puede servir de conciencia de marca cuando se toman decisiones como la creación de extensiones de línea, alianzas y respuestas competitivas.

Fuentes: Fara Warner, "Brands with Character", *Fast Company,* mayo de 2004; David Altschul, "The Balancing Act of Building Character", *Advertising Age,* 4 de julio de 2005, www.characterweb.com.

1. Reconocer cómo está contribuyendo el eslogan al valor capital de la marca, si éste fuera el caso, a través de una imagen o conciencia mejoradas.
2. Decidir cuánto de esta mejora en el valor capital, si la hubiera, se sigue necesitando.
3. Conservar los valores de marca necesarios o deseados que siguen residiendo en el eslogan tanto como sea posible mientras se provee cualquier nuevo giro que contribuya al valor de la marca de otras formas.

Algunas veces, modificar un eslogan existente es más fructífero que introducir otro con un conjunto completamente nuevo de significados. Por ejemplo, Dockers cambió su eslogan que gozaba de buena aceptación, "Lindos pantalones", por el de "Una pierna a la vez" a finales de la década de 1990, para luego regresar al eslogan previo, cuando reconoció que había cedido demasiado valor capital acumulado.

Melodías publicitarias

Las ***melodías publicitarias*** son mensajes musicales escritos en torno a una marca. Por lo general, las componen autores profesionales de canciones, y suelen tener suficientes frases y coros pegajosos que se registran de manera casi permanente en la mente de la audiencia,

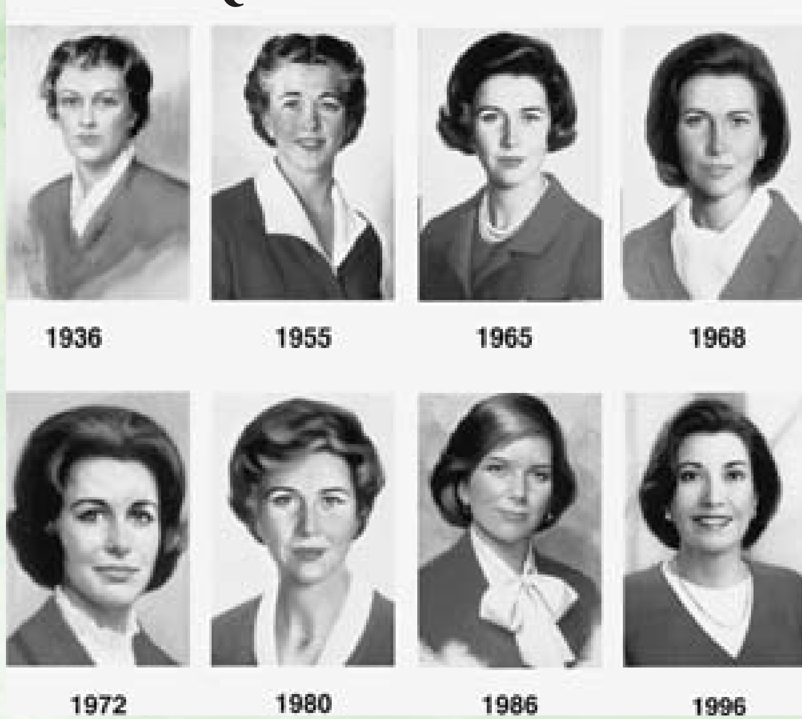


INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 4-3

Modernización de Betty Crocker

En 1921 Washburn Crosby Company, el fabricante de la harina Gold Medal, lanzó un concurso de rompecabezas de imágenes. Éste tuvo tanto éxito, que la compañía recibió 30 000 respuestas, en las que varios cientos de concursantes enviaron conjuntamente solicitudes de recetas y consejos de cómo hornear. Para manejar estas peticiones, la compañía decidió crear un portavoz. Los gerentes eligieron el nombre de Betty Crocker, ya que "Betty" era un nombre popular con sonido amistoso, y "Crocker" era una referencia a William G. Crocker, un ejecutivo popular recientemente retirado. La compañía se fusionó con General Mills en 1928, y el corporativo recién fusionado lanzó un programa de cocina por radio con cobertura nacional conducido por "Betty Crocker". En esta época, el personaje tenía voz y su firma comenzó a aparecer en casi todos los productos que la compañía generaba.

En 1936 el artista Neysa McMein dibujó el retrato de Betty Crocker mezclando rasgos de las mujeres del departamento de economía doméstica de la compañía. Correcta y formal, Betty aparecía con los labios cerrados, una mirada dura y cabello canoso.



Betty Crocker ha actualizado su imagen a través de los años.

algunas veces aunque no lo quieran. Durante la primera mitad del siglo XX, cuando la publicidad se transmitía principalmente por radio, representaban medios fundamentales para el desarrollo de las marcas. La figura 4-9 muestra una lista de melodías publicitarias famosas de ciertas marcas, de acuerdo con una revista líder en el ámbito publicitario.

Podemos considerar las melodías publicitarias como eslóganes musicales extendidos y, en este sentido, clasificarlas como un elemento de la marca. Sin embargo, debido a su naturaleza musical, carecen de la transferabilidad de otros elementos de la marca. Pueden comunicar sus beneficios, pero transmitir el significado del producto de una forma muy indirecta y abstracta. Por tanto, las asociaciones que lleguen a crear con la marca tenderán a relacionarse con los sentimientos, la personalidad y otros intangibles.

Quizá la función que desempeñan las melodías publicitarias sea más valiosa para mejorar la conciencia de marca, pues a menudo repiten el nombre de ésta en formas inteligentes y divertidas que permiten más oportunidades de que los consumidores la codifiquen. También es probable que la gente repase mentalmente o repita las partes pegajosas de las melodías después de escuchar el anuncio, lo cual ofrece más oportunidades de codificación y una mayor posibilidad de memorización.

Con el paso de los años, su apariencia se ha actualizado varias veces (véase la figura acompañante) y se ha vuelto más amistosa, aunque nunca ha perdido su apariencia reservada. Antes del retoque en 1986, Betty Crocker era vista como una persona honesta y confiable, amistosa y preocupada por sus clientes, así como una especialista en productos horneados, pero también pasada de moda, vieja y tradicional, una elaboradora de "productos viejos en conserva" y no particularmente contemporánea ni innovadora. El reto consistió en darle una apariencia que atrajera a los consumidores más jóvenes pero que no alejara a los antiguos, que la recordaban como la ama de casa adusta del pasado. Se necesitaba aplicarle un poco de moda —ni demasiado desaliñada ni demasiado moderna—, puesto que la nueva apariencia necesitaría perdurar de 5 a 10 años. Su personalidad también necesitaba ser relevante para las mujeres que trabajan. Por último, por primera vez la apariencia de Betty Crocker también se diseñó para agradar a los hombres, debido a los resultados de un estudio de General Mills que mostraba que 30 por ciento de los estadounidenses varones en ocasiones se cocinaban ellos mismos.

Unos años más tarde, el personaje recibió una modernización de la Era de la Información. Esta Betty Crocker ultramoderna, el modelo actual, es producto de un comité que eligió imágenes de 75 mujeres de razas diferentes para crear una combinación computarizada. Esta séptima transformación parece tener éxito, y aunque el personaje ahora se acerca a los 75 años, ¡no aparenta tener más de 35! Aunque el nombre de Betty Crocker está en más de 200 productos, su imagen visual se ha reemplazado en la mayoría de los casos por el símbolo de una cuchara roja y la firma en el frente de los paquetes, y sólo aparece en los libros de cocina y en la publicidad.

Fuentes: Charles Panati, *Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things* (Nueva York: Harper & Row, 1989); Milton Moskowitz, Robert Levering y Michael Katz, *Everybody's Business: A Field Guide to the 400 Leading Companies in America* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1990); "FYI Have You Seen This Person?", *Minneapolis-St. Paul Star Tribune,* 11 de octubre de 2000; Susan Marks; *Finding Betty Crocker: The Secret Life of America's First Lady of Food* (Nueva York: Simon & Schuster, 2005).

Una melodía publicitaria famosa puede servir como base de la publicidad del producto durante años. La del chocolate Kit Kat, "Give Me a Break", se ha cantado en sus anuncios desde 1988 y ha hecho de la marca la sexta barra de chocolate mejor vendida en Estados Unidos. Cuando después de dos décadas el Ejército estadounidense cambió su conocido "Be All That You Can Be" (Sé todo lo que puedes ser") por "Army of One", desató un gran escándalo. Por último, está el sello distintivo de cuatro notas de los anuncios de Intel que repiten el eco del eslogan de la compañía "In-tel-In-side". A pesar de que la melodía publicitaria parece ser simple, sólo la primera nota es una mezcla de 16 sonidos, incluido el pandero y el instrumento de viento percutido.[35]

Empaque

El ***empaque*** consiste en las actividades de diseño y producción de envases o envolturas del producto. Como los otros elementos de la marca, tiene una larga historia. Los primeros humanos usaban hojas y piel de animales para cubrir y transportar comida y agua. Los envases de vidrio aparecieron por primera vez en Egipto en el año 2000 a.C. Después, el empe-

1.________________________	Acercarse y estar en contacto con alguien.
2.________________________	Pídela como a ti te gusta.
3.________________________	Sólo hazlo.
4.________________________	Cuando a toda costa tiene que estar ahí mañana por la mañana.
5.________________________	Lo que los conductores quieren.
6.________________________	No salgas sin ella.
7.________________________	Como una roca.
8.________________________	Porque yo lo valgo.
9.________________________	La máxima máquina de manejo.
10.________________________	Cuando te importan tanto que quieres enviarles lo mejor.
11.________________________	La herramienta capitalista.
12.________________________	El medicamento maravilloso que hace maravillas.
13.________________________	No más lágrimas.
14.________________________	Se derrite en tu boca, no en tus manos.
15.________________________	Lo intentamos con ahínco.
16.________________________	El antídoto contra la civilización.
17.________________________	¿A dónde quieres llegar hoy?
18.________________________	Deja que tus dedos hagan el recorrido.
19.________________________	Desayuno de campeones.
20.________________________	Vuela por cielos amistosos.

Respuestas: 1) Bell Telephone; 2) Burger King; 3) Nike; 4) Federal Express; 5) Volkswagen; 6) American Express; 7) Chevrolet; 8) L'Oreal; 9) BMW; 10) Hallmark; 11) revista Forbes; 12) aspirina Bayer; 13) champú para bebé Johnson's; 14) M&M's; 15) Avis; 16) Club Med; 17) Microsoft; 18) Yellow Pages; 19) Wheaties, y 20) United Airlines.

FIGURA 4-8

Examen de eslóganes famosos

rador francés Napoleón otorgó 12 000 francos a quien encontrara la mejor manera de conservar los alimentos, lo cual generó el primer método burdo de envase al vacío.[36]

Desde la perspectiva tanto de la empresa como de los consumidores, el empaque debe alcanzar varios objetivos:[37]

- Identificar la marca.
- Transmitir información descriptiva y persuasiva.
- Facilitar el transporte y protección del producto.
- Ayudar al almacenamiento doméstico.
- Contribuir al consumo del producto.

1.	You Deserve a Break Today	Hoy mereces un descanso (McDonald's)
2.	Be All That You Can Be	Sé todo lo que puedes ser (Ejército estadounidense)
3.	Pepsi-Cola Hits the Spot	Pepsi-Cola da en el blanco (Pepsi-Cola)
4.	M'm, M'm Good	Mmmm, mmm rico (Campbell's)
5.	See the USA in Your Chevrolet	Vea Estados Unidos en su Chevrolet (GM)
6.	I Wish I Was an Oscar Meyer Wiener	Desearía ser ganador de un Óscar Meyer (Oscar Meyer)
7.	Double Your Pleasure, Double Your Fun	Duplica tu placer, duplica tu diversión (goma de mascar Doublemint de Wrigley)
8.	Winston Tastes Good Like a Cigarette Should	Winston sabe tan bien como un cigarro debería (Winston)
9.	It's the Real Thing	Es lo auténtico (Coca-Cola)
10.	A Little Dab'll Do Ya	¿Ya te diste una leve untada? (Brylcreem)

Fuente: www.adage.com. Reimpreso con autorización. Copyright Crain Communications Inc.

FIGURA 4-9

Las principales 10 melodías publicitarias del siglo XX según la revista *Advertising Age*

Los mercadólogos deben elegir los componentes estéticos y funcionales del empaque para alcanzar los objetivos de marketing y satisfacer las necesidades de los clientes. Las consideraciones estéticas determinarán su forma y tamaño, material, color, texto y gráficas. Las innovaciones actuales en el proceso de impresión permiten desarrollar gráficos llamativos y agradables que transmiten mensajes coloridos y elaborados en el "momento de la verdad", es decir, en el punto de compra.[38]

En el aspecto funcional, el diseño estructural es crucial. Por ejemplo, a través de los años las innovaciones han producido envases para alimentos que se pueden volver a sellar, a prueba de alteraciones y de uso más cómodo —fáciles de asir o abrir, o comprimibles—. Los cambios en los procesos de enlatado han permitido que los vegetales sean más crujientes, mientras que envolturas especiales han ampliado la vida de los alimentos refrigerados.[39] Las oportunidades de producir embalajes innovadores no se agotan, pues los consumidores siguen reportando problemas con su uso en el hogar o con su almacenamiento. En una encuesta reciente, éstos se quejaron de los empaques de alimentos que se adhieren al producto, lo desgarran o no protegen el contenido. Frustrados, algunos consumidores elaboran sus propios empaques en sus hogares.[40]

Beneficios. A menudo, una de las asociaciones más fuertes que los consumidores sostienen con una marca está inspirada en la apariencia de su embalaje. Por ejemplo, si usted

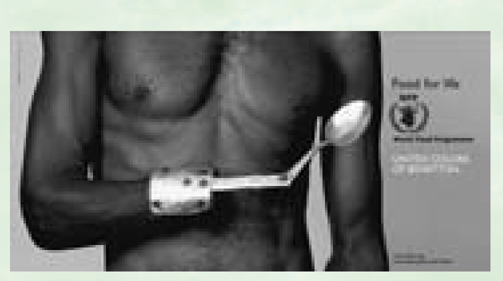


El diseño y empaque únicos de Blue Q han capturado la imaginación de los consumidores.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 4-4

Administración del valor capital de la marca de Benetton



Benetton emplea publicidad ingeniosa y controvertida.

Uno de los principales fabricantes de ropa (con ventas globales de 2 400 millones de dólares), Benetton, ha experimentados altibajos en la administración de su valor de marca. La firma construyó una poderosa marca al crear una amplia gama de prendas de vestir básicas y coloridas que agradaban a una gran variedad de consumidores. Su eslogan corporativo, "Colores Unidos de Benetton", parecía capturar perfectamente su imagen y posicionamiento deseados. Éste abarcaba consideraciones acerca del producto (las características coloridas de la ropa) y del usuario (la diversidad de las personas que se visten con ella), lo cual supuso una fuerte plataforma para la marca. Las campañas publicitarias de Benetton reforzaron su posicionamiento al mostrar a gente de diferentes orígenes raciales vistiendo una variedad de ropa y productos de múltiples colores.

No obstante, esas campañas dieron un giro en la década de 1980 cuando se enfocaron en cuestiones sociales controvertidas. Los anuncios impresos y pósteres de Benetton, creados al interior de la empresa por el afamado diseñador Oliverio Toscani, presentaban imágenes insólitas y en ocasiones tan perturbadoras como un niño blanco con alas de ángel junto a un niño negro con cuernos de diablo; un sacerdote besando a una monja; un enfermo de sida y su familia en el hospital momentos antes de su muerte; y, en un anuncio, 56 fotos simultáneas en close-up de genitales masculinos y femeninos. En 1994 Benetton lanzó una campaña publicitaria con un valor de 15 millones de dólares en periódicos y vallas publicitarias en 110 países que exhibía el uniforme roto y ensangrentado de un soldado bosnio muerto. En 2000, lanzó una campaña titulada "Nosotros, rumbo al patíbulo", que presentaba a varios presidiarios sentenciados a muerte con fotos y detalles de sus crímenes y duración de su estancia en presidio.

pregunta al consumidor promedio qué le viene a la mente cuando piensa en la cerveza Heineken, una respuesta común es su "envase verde". El empaque se puede convertir en un medio importante de reconocimiento de marca y para transmitir e implicar información útil en la construcción o reforzamiento de asociaciones valiosas. Las ventas de la cerveza Molson aumentaron 40 por ciento en Estados Unidos en 2004 después de que la compañía modificara las etiquetas traseras de la botella para incluir comentarios atrevidos destinados a los clientes asiduos de los bares como: "En recuperación", "Seguro que puedes tener mi número" y "Muy intimidado por tu belleza".[41]

Las innovaciones estructurales en el empaque pueden crear un punto de diferencia que permita márgenes más altos. Los nuevos empaques también pueden ampliar un mercado y capturar nuevos segmentos.

Blue Q

La clave del éxito para Blue Q es haber tomado algunos sencillos artículos de tocador y otros productos diversos (como aromatizantes de aire) y empacarlos de manera divertida. Sus productos, que se venden en más de 3 000 establecimientos minoristas, combinan diseños únicos con empaques inteligentes y extraños para divertir y consentir a sus clientes. Cada marca, como los productos de baño Dirty Girl, el champú Vibrant Mullet y los tónicos para baño Miso Pretty, tienen una personalidad distintiva bien definida. Los diseñadores son libres de determinar la apariencia y diseño adecuados para la marca. Gráficos vistosos, personajes carismáticos y frases ingeniosas en las envolturas han contribuido a incrementar las ventas de la firma.[42]

Los críticos tacharon estas campañas de ser una publicidad ingeniosa de "choque" y acusaron a Benetton de explotar cuestiones sociales sensibles para vender suéteres. Pero algo es cierto, a pesar de que las campañas tuvieron éxito en un cierto segmento de mercado, sin lugar a dudas tenían una naturaleza "exclusiva" —es decir, distanciaban la marca de muchos otros consumidores—, en comparación con los primeros esfuerzos publicitarios de Benetton, que eran sorprendentemente invitadoras para los consumidores y tenían una naturaleza más "inclusiva". No es de sorprender que los nuevos anuncios no siempre fueran bien recibidos por los minoristas y franquiciatarios de la firma.

El anuncio con un soldado bosnio recibió una reacción especialmente hostil en toda Europa. En Estados Unidos los medios rechazaron algunos de los mensajes más controvertidos de Benetton, y los minoristas estadounidenses subcontrataron su propia campaña a una agencia publicitaria, TBWA/Chiat/Day, en un intento por crear una imagen más sofisticada para la marca. Después del debut del cartel de los sentenciados a muerte, Sears sacó la marca de 400 de sus tiendas. La respuesta de los consumidores estadounidenses fue igualmente adversa: las ventas de productos de la empresa se contrajeron 50 por ciento, a 52 millones de dólares entre 1993 y 2000. El número de tiendas Benetton en Estados Unidos disminuyó de 600 en 1987 a 150 en 2001.

A partir de este último año la publicidad de la compañía comenzó a presentar imágenes convencionales, como adolescentes que vestían la ropa colorida de Benetton. La compañía afirma ahora que mantendrá su estatus "socialmente responsable" enfocándose en temas no controvertidos, como la discriminación racial, la pobreza, la mano de obra infantil, la conciencia en el sida, etcétera. Con ese fin, a principios de 2003, en asociación con el Programa para la Alimentación Mundial de las Naciones Unidas, Benetton lanzó una campaña de comunicaciones de un año de duración con un valor de 16 millones de dólares llamada Alimento para la Vida.

Fuentes: Leigh Gallagher, "About Face", *Forbes,* 19 de marzo de 2001; Michael McCarthy, "Benetton in Spotlight", *USA Today,* 16 de febrero de 2002, B3; George E. Belch y Michael A. Belch, "Benetton Group: Evolution of Communication Strategy", *Advertising & Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 7a. ed. (Boston: McGraw-Hill, 2007).

Los cambios en el empaque pueden tener un impacto inmediato en las ventas. Por ejemplo, las del dulce Heath aumentaron 25 por ciento después de la renovación de su envoltura, al igual que las de Rice-A-Roni, que crecieron 20 por ciento un año después del rediseño de su presentación. Una de las principales tendencias del empaque en años recientes es desarrollar versiones más grandes o más pequeñas de los productos (así como de las porciones) para atraer nuevos segmentos de mercado.[43] Los tamaños jumbo han sido lanzados con éxito para hot dogs, pizzas, biscochos ingleses, meriendas congeladas y cerveza. Los biscuit Grand de Pillsbury —40 por ciento más voluminosas que las ofertas existentes—, son uno de los nuevos productos más exitosos en los 126 años de historia de la compañía.

Empaque en el punto de compra. El empaque puede crear una fuerte atracción en el anaquel de la tienda y distinguirse del montón, lo cual es crucial cuando se entiende que el comprador promedio en los supermercados está expuesto a 20 000 o más productos durante una visita de compras que puede durar menos de 30 minutos e incluir incontables adquisiciones no planeadas. Muchos consumidores pueden encontrarse por primera vez con una nueva marca en el estante del supermercado o en la tienda. Como existen pocas diferencias de producto en algunas categorías, las innovaciones de la envoltura pueden ofrecer al menos una ventaja temporal sobre la competencia.

Por estas razones, el embalaje es una forma muy económica de construir el valor capital de la marca.[44] En ocasiones, este elemento recibe el nombre de "marketing de los últimos cinco segundos", así como "medio de comunicación permanente" o "el último vende-

dor". Wal-Mart lo considera un factor crítico y realiza pruebas para saber si los consumidores comprenden la promesa de la marca detrás de su empaque en menos de 3 segundos y a una altura de hasta 4.5 metros en el anaquel. Observe que la exposición del consumidor al embalaje de marca no está restringida al punto de compra ni a los momentos de consumo, pues los empaques suelen tener una función primordial en la publicidad.[45]

Innovaciones en el empaque. En especial en mercados maduros, las innovaciones en el empaque pueden impulsar las ventas de corto plazo. Por ejemplo, el envase de dos litros y el cartón de 12 latas ayudaron a los fabricantes de refrescos a experimentar un crecimiento estable de 5 a 7 por ciento en sus ventas en la década de 1980. Con la desaceleración de 2 a 3 por ciento en el crecimiento de la industria de refrescos en los años 1990, los fabricantes buscaron una vez más innovaciones en el empaque para revertir esa tendencia. Pepsi-Cola lanzó la cubeta de 24 latas, los envases retornables de 12 onzas, las latas de 8 onzas de Pepsi Mini y el envase de 1 litro tamaño gigante, Big Slam. Incluso la apariencia tradicional del empaque de Pepsi, que no había cambiado desde 1973, se rediseñó de manera global con un costo de 500 millones de dólares, y terminó como un envase azul de la era espacial con gráficos modernizados.

La industria de las bebidas en general se ha caracterizado por muchas innovaciones en este campo. Siguiendo la dirección del envase de vidrio de boca ancha de Snapple, los tés helados Arizona y las bebidas frutales extragrandes (24 onzas) de latas color pastel con un motivo del suroeste se convirtieron en una marca de 300 millones de dólares en unos cuantos años sin ningún apoyo de marketing, aparte del punto de compra y los anuncios rudimentarios en exteriores diseñados por la propia compañía.[46] Recientemente diversas marcas de cerveza y vino han aparecido en envases de aluminio para ser más atractivas y cómodas de beber.[47]

Diseño del empaque. Una parte integral del desarrollo y lanzamiento del producto, el diseño del empaque, se ha convertido en un proceso sofisticado. En el pasado solía ser de importancia secundaria, y los colores, materiales, etc., se elegían de manera arbitraria. Por ejemplo, la etiqueta de la famosa sopa Campbell's es roja y blanca porque a un ejecutivo de la compañía le gustaban ¡los uniformes del equipo de futbol de la Universidad de Cornell!

En la actualidad, los diseñadores especializados en empaque aportan técnicas artísticas y habilidades científicas al diseño en un intento por satisfacer los objetivos de marketing de la marca. Estos consultores realizan análisis detallados para descomponer el empaque en varios elementos diferentes. Deciden la apariencia óptima y el contenido de cada elemento y eligen cuáles deben prevalecer en cualquier envoltura —por ejemplo, el nombre de la marca, la ilustración o algún otro componente gráfico—, y cómo se deben relacionar entre sí. Los diseñadores también deciden qué elementos deben compartir los diferentes empaques y cuáles deben diferir (y cómo). El apartado La ciencia del desarrollo de marca 4-4 describe las actividades de Landor Associates, una de las empresas en administración de imagen y diseño de empaque líder en el mundo.

Los diseñadores suelen referirse al "impacto en el anaquel" de un empaque, es decir, el efecto visual que tiene en el punto de compra cuando los consumidores lo ven junto a otros empaques de la categoría. Por ejemplo, los "más grandes y más brillantes" no siempre son los mejores cuando se toman en cuenta las presentaciones de otros competidores.[48]

A pesar de que el empaque está sujeto a requerimientos legales, como aquella que obliga a incluir la información nutricional en los productos alimenticios, hay en él un gran campo de acción para mejorar la conciencia de marca y despertar asociaciones. Quizá uno de los componentes de diseño visual más importantes para una envoltura sea el color.[49] Algunos expertos en empaques piensen que los consumidores tienen un "vocabulario del color" en lo que toca a los productos y esperan que ciertos tipos de bienes tengan una apariencia particular. Por ejemplo, sería muy difícil vender leche en otra cosa que no sea un envase de cartón blanco, empacar las aguas minerales en otra cosa que en un envase azul, y así sucesivamente. Al mismo tiempo, se piensa que ciertas marcas tienen una "propiedad del color" tal que sería difícil para otras marcas usar una apariencia similar. Un ejecutivo líder en el ámbito del diseño resumió la siguiente paleta de colores para las marcas:[50]



Jet Blue aprovechó un color popular cuando diseñó su marca.

Rojo: Galletas Ritz, café Folgers, pasta de dientes Colgate y bebidas gaseosas Coca-Cola.

Naranja: Detergente de lavandería Tide, cereal Wheaties y comidas congeladas Stouffer's.

Amarillo: Películas Kodak, goma de mascar Juicy Fruit, cereal Cheerios, té Lipton y mezcla para biscochos Bisquick.

Verde: Vegetales enlatados Del Monte, vegetales congelados Gigante Verde y bebidas gaseosas sabor lima-limón 7UP.

Azul: Computadoras IBM, limpiador Windex, suavizante para telas Downy y bebidas gaseosas Pepsi-Cola.

El color del empaque puede afectar las percepciones de los consumidores sobre el producto mismo.[51] Por ejemplo, cuanto más fuerte sea la tonalidad del naranja en una lata o botella, creerán que más dulce es la bebida que contiene.

Por tanto, el color es un elemento crítico en el empaque. En años recientes hemos visto un aumento en el uso del azul para la apariencia, incluso para nombrar algunas compañías, como Blue Martini, JetBlue y Bluefly, quizá porque el azul "sugiere estatura y profesionalismo" y "es fresco, vanguardista y relevante para la tecnología", y por lo mismo "una opción segura".[52] El morado también ha retomado fuerza como una "alternativa original", y a él han recurrido muchas empresas de la nueva economía. Como otros componentes del diseño del empaque, el color debe ser consistente con la información que transmiten los demás aspectos del programa de marketing.

Cambios en el empaque. A pesar de que los cambios en el empaque pueden ser costosos, también son muy redituables comparados con otros costos de comunicación de marketing. Las empresas cambian las envolturas por diferentes razones.[53] Pueden refinarlas para indicar un precio más alto, o vender productos con más eficacia a través de canales de distribución nuevos o cambiantes. Por ejemplo, Kendall Oil reelaboró su empaque para hacerlo más agradable a las personas que reparan o fabrican las cosas por sí mismas cuando se dio cuenta de que la mayoría de sus ventas provenían de los supermercados y tiendas de



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 4-4

Landor Associates: expertos en remodelación de marcas



Landor Associates es uno de los consultores de imagen y diseñadores estratégicos más importantes del mundo, y durante años el barco transbordador *Klamath*, anclado en Pier 5, San Francisco, fue sede de sus operaciones. A pesar de que la empresa se ha mudado a oficinas generales más espaciosas, Landor ha conservado el transbordador como símbolo de la creatividad e innovación que inyecta a sus tareas de marketing. La firma ha ofrecido a una variada lista de clientes una mutiplicidad de servicios, como administración de imagen corporativa; sistemas de denominación; diseño de sistemas de identidad corporativa, de marca y minorista; documentación de sistemas de identidad; investigación de consumidores; planeación del espacio para tiendas minoristas; análisis del valor de marca; posicionamiento de producto; estrategias de comunicación; posicionamiento corporativo; desarrollo de sistemas de señalización, e integración de la cultura corporativa.

Landor ha ayudado a construir y revitalizar algunas de las marcas más poderosas del mundo, como Pepsi, FedEx, GE, Delta, Frito-Lay, Hyatt, Levi's, Japan Airlines, Lucent, Procter & Gamble, Microsoft, Cathay Pacific y LG Group. También ha proporcionado nombre e identidad gráfica a Touchstone Pictures, automóviles Saturn y Dollar Rent A Car; diseñó el embalaje para Miller Genuine Draft; creó la marca Cotton Mark —convirtiendo el algodón en el primer artículo de consumo al que se le agregó valor a través de un desarrollo de marca estra-

ferretería y no de las gasolineras. El empaque cambiará cuando haya una expansión en la línea de producto significativa que se beneficie de una apariencia común, como con las nueces Planters, los alimentos de Weight Watchers y los alimentos congelados Stouffer. El rediseño del empaque puede también acompañar una innovación de producto para indicar los cambios a los consumidores. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble introdujo el detergente de lavandería Liquid Tide, la compañía sintió que la marca había logrado una participación de mercado de 10 por ciento gracias a la adición de un surtidor a prueba de goteo y el diseño de la cubierta del envase.[54]

Quizá la razón más común para rediseñar el empaque sea simplemente que el antiguo ya es anticuado. En estas circunstancias, los mercadólogos no deben perder los valores capitales del empaque ya construidos. En 1997, British Airways deseaba una apariencia más internacional y agregó cerámica holandesa, caligrafía china y otros diseños étnicos en el alerón posterior de muchos de sus aviones. Sin embargo, una respuesta hostil de los pasajeros de British, acostumbrados a ver la bandera de Reino Unido en los aviones, obligó a la compañía a pintar su flota en 2001 con la bandera de la Chatham Dockyard Union, un diseño que se utilizó por primera vez en el Concorde.[55]

JUGOS MOTT'S

En 2004, Mott's rediseñó todo su portafolio de bebidas y salsas frutales —cerca de 150 SKU, es decir, el número asignado a un producto específico con fines de control—, para unificar la

tégico—; renovó el embalaje de marcas como Coca-Cola, Maxwell House, V-8, Hawaiian Punch, jabones y lociones Jergens y productos Oral-B; creó un sistema de desarrollo de marcas y el embalaje para 3M, Birds Eye, Lean Cuisine y Black & Decker, y definió la identidad corporativa de varias aerolíneas, incluida British Airways.

Un cliente reciente fue BP, al que Landor ayudó en su transformación de compañía petrolera mediocre a una marca global líder. Cuando BP adquirió Amoco (1998), Castrol (2000) y Arco (2000), la marca se convirtió en el medio para unificar culturas discordantes y consolidarse en torno de una nueva visión del futuro. La nueva marca capturó la estrategia de BP representada por el eslogan "Más allá del petróleo", y las siguientes cuatro creencias: desempeño, progresista, innovación y ambiente. Lanzada en julio de 2000, la Plataforma Motivadora de la Marca BP se convirtió en la base para una estrategia integral que se extendió de un nuevo posicionamiento a un nuevo logotipo, rediseño de gasolineras y todo aquello relacionado con la marca: publicidad, folletos, sitio Web, camiones tanque, quioscos, capacitación de los empleados y programas de recompensas. Landor también pasó tiempo con los empleados de la compañía para comprometerlos con la marca y cambiar su enfoque de los productos a los clientes.

Al mover la marca al centro de su negocio, BP la ha utilizado como guía en su toma de decisiones estratégicas, como invertir en fuentes renovables de energía y dirigir las actividades cotidianas de los empleados. Para 2001, las ventas de BP aumentaron 23 por ciento en todo el mundo. En 2002, el 65 por ciento de los empleados reportó que comprendía cómo aplicar la marca a su trabajo (un aumento de 41 por ciento), y la revista *Fortune* nombró a la firma "La compañía más admirada". De 2001-2005, un periodo en el que la mayoría de las petroleras estaba perdiendo aceptación publica, la fortaleza de la marca BP aumentó 27 por ciento. El valor de estos activos intangibles, incluida la marca, aumentaron en más de 7 000 millones de dólares (un incremento de 30 por ciento). La capacidad de BP para aventajar a sus competidores y trascender la categoría del petróleo la llevó a ser nombrada una de las 10 "marcas destacadas" en el estudio *Brand Economics* de la revista *Fortune* publicado el 31 de octubre de 2005.

Fuente: Correspondencia interna de la compañía utilizada con autorización de Landor Associates.

marca y recordar a los consumidores su valor capital relacionado con la salud. Como el logotipo de la marca de 162 años de antigüedad gozaba de un reconocimiento de 90 por ciento entre los consumidores, la gerencia conservó su apariencia básica. La investigación reveló que los clientes tenían sentimientos cariñosos y cálidos hacia ella, así que se le dio una apariencia más suave y amistosa con el logo encerrado en un óvalo en lugar de un rectángulo. Una hoja verde en lugar del apóstrofe en "Mott's", imágenes más realistas de frutas y otra imaginería adaptada reforzaron sus principales asociaciones de marca, consistentes en "nutrición", "calidad" y "sabor".[56]

Los cambios en el empaque se han acelerado en años recientes conforme los mercadólogos buscan ganar una ventaja siempre que les sea posible. Como un ejecutivo de Coca-Cola lo ha planteado: "No hay duda de que el mercado tan aglomerado ha inspirado a las compañías a renovar con más frecuencia sus empaques; hay un mayor uso de empaques promocionales para dar la apariencia de que las cosas están cambiando". Al implementar cambios en las envolturas, los mercadólogos deben reconocer, sin embargo, su efecto en la lealtad original o actual del cliente hacia la marca.[57] Para identificar o confirmar el valor capital del empaque, suele ser útil la investigación de consumidor (véase el Informe de desarrollo de marca 4-5). Dado que el reconocimiento del empaque es un factor crítico para el éxito en el consumo de la marca, los mercadólogos deben ser muy cuidadosos. Sería un error hacer cambios tan radicales en la envoltura al grado de que los consumidores no reconocieran la marca en las tiendas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 4-5

Al interior de la remodelación del empaque



Betty Crocker renueva cuidadosamente su empaque a través de los años para aumentar su encanto.

La casa matriz de Betty Crocker, General Mills, gastó más de 1 millón de dólares y un año en la remodelación de sus etiquetas para pasteles, galletas y panecillos. Para ese fin, recurrió a un escuadrón de consultores de empaques, fotógrafos de alimentos, artistas gráficos, mercadólogos y consumidores. He aquí como se desarrolló este proceso.

- En 2002 Betty Crocker organizó algunos grupos de enfoque para averiguar si los clientes coincidían con la sospecha interna de que los diseños inconsistentes del empaque que usaba la compañía necesitaban una renovación urgente. Cuando los participantes del grupo de enfoque dijeron que el empaque no sobresalía, que su fondo morado era "antiBetty" y que el pastel se veía "falso", la compañía de inmediato puso manos a la obra.
- El equipo comenzó a trabajar tratando de concretar lo que a "Betty", una ama de casa ficticia, le gustaría que tuviera un empaque. Los consultores de diseño de la compañía, Lipson

Algunos observadores estiman que el empaque tiene la suficiente importancia como para ser considerado "la quinta P" (o quinto elemento) de la mezcla de marketing, pues puede desempeñar una función más directa en la construcción del valor capital de la marca mediante los puntos de diferencia creados por los elementos funcionales o estéticos de la presentación, o indirectamente a través del refuerzo de la conciencia e imagen de marca. La figura 4-10 lista las recomendaciones de un experto sobre cómo crear un empaque de alto impacto, y el apartado La ciencia del desarrollo de marca 4-5 revisa algunas investigaciones académicas reveladoras.[58]

Integración de todos los elementos

Cada elemento de la marca puede desempeñar una función diferente en la creación del valor capital de la marca, así que los mercadólogos "mezclan y equiparan" los factores para maximizar este valor. Por ejemplo, los nombres significativos de marca que se representan visualmente a través de logotipos son más fáciles de recordar que sin este refuerzo.[59]

El conjunto total de elementos constituye la ***identidad de marca***, es decir, la contribución de todos ellos a la conciencia y la imagen. La cohesión de la identidad de la marca depende del grado de consistencia de sus elementos. En teoría, los mercadólogos eligen cada uno de éstos para apoyar a los demás, y todo puede incorporarse con más facilidad a otros aspectos de la marca y del programa de marketing.

Algunas marcas fuertes tienen varios elementos valiosos que se refuerzan entre sí de manera directa. Por ejemplo, considere el papel de tocador Charmín. Fonéticamente, el nombre por sí mismo transmite la idea de suavidad. El personaje de la marca, el señor

Alport Glass and Associates, crearon más de 100 versiones del logotipo de la cuchara roja de Betty, y analistas grafólogos analizaron docenas de versiones de las firmas que aparecerían en los empaques. Un equipo de 20 personas de la empresa consultora trabajó de tiempo completo en el proyecto de rediseño en un centro de operaciones tapizado de bocetos.

- La empresa finalizó el diseño de la cuchara roja, así como de los colores, tipos de letra y logotipos para asegurase de que el empaque fuera consistente y espectacular. Un consultor señaló que la meta era "obtener esa sensación clásica de calidez y hogareña, con un fondo suave y soleado que evocara una cocina". Se creó un borde rojo en la caja para darle uniformidad, pero se incluyó una banda ondulada para "evocar el movimiento de la batidora".
- El equipo, que incluía a un fotógrafo, un director de arte y cuatro estilistas de comida, trabajó durante semanas en las fotos de panadería que aparecerían en las cubiertas de los empaques. Se hornearon, rebanaron y fotografiaron docenas de pasteles. Cada ángulo y cada lado eran analizados.
- Con todas las piezas en su lugar, se lanzó el nuevo empaque. ¿Qué sucedió entonces? En 2003 una encuesta a los consumidores demostró que cuatro de cada cinco compradores prefería la nueva presentación. Y más de la mitad de los encuestados dijo que era más probable que comprara el producto rediseñado en comparación con el antiguo. El equipo directivo de Betty Crocker estaba emocionado. Un director de marketing comentó: "Es como ver a tu mejor amigo hacerse un cirugía. Esperas que se vea fabuloso y, cuando así ocurre, quieres aplaudir".

Fuentes: Michele Meyer, "Recipe for Success?, *USA Weekend Magazine,* 20 de julio de 2003; Kate Bertrand, "Stylish Packaging Acts as Home Décor", *BrandPackaging,* septiembre de 2004; Ted Mininni, "True Brand Differentiation: Not New or Improved", *BrandPackaging,* abril de 2005.

Whipple, y el eslogan "Por favor, no estrujes a Charmín", también ayuda a reforzar el punto de diferencia clave de la marca, la "suavidad".

Los nombres de marca caracterizados por una imaginería visual rica y concreta suelen producir logotipos o símbolos poderosos. Wells Fargo, un banco grande con sede en California, tiene un nombre de marca rico en una herencia del oeste que se puede explotar a través de su programa de marketing. Wells Fargo ha adoptado la imagen de una diligencia como símbolo y ha nombrado sus servicios individuales para que sean temáticamente consistentes creando, por ejemplo, fondos de inversión bajo el paraguas de la marca Stagecoach Funds (fondos de diligencia).

1. *Conozca a su consumidor.* Métase en la cabeza y corazón de su cliente para saber qué motiva su compra.
2. *Adopte un enfoque de gran angular.* Los empaques más efectivos prestan ideas de una amplia gama de categorías de producto. Muestran todo tipo de empaques y ponen las mejores ideas juntas en formas únicas.
3. *Comprenda qué tanto la estética y la función del empaque son cruciales.* El empaque tiene que atrapar la atención del consumidor en un mar de mensajes competiendo, pero también tiene que funcionar bien para que lo compren de nuevo.
4. *Conozca sus canales de distribución.* ¿Cómo ven los minoristas su empaque? ¿Cómo están cambiando los canales? ¿A qué minoristas les gustan qué configuraciones de envoltura?
5. *Eduque a sus directivos.* Asegúrese de que la alta dirección de la empresa reconozca la importancia del empaque.

FIGURA 4-10

Lineamientos para crear un empaque de alto impacto



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 4-5

La psicología del empaque

Brian Wansink, de la Universidad de Cornell, ha realizado varias investigaciones sobre la psicología del consumidor en relación con el empaque. He aquí cómo aborda el tema y algunos de sus hallazgos:

> El embalaje puede ser una herramienta tan importante en el desarrollo de una marca que en ocasiones se le ha llamado "el quinto elemento de la mezcla de marketing" (la quinta P). Dado que se estima que la mayoría de las decisiones de elección de una marca se realizan en el punto de compra, el empaque correcto puede atrapar al instante la atención del consumidor, comunicar valor, reforzar el valor capital de una marca y ofrecer información clave para la comparación. Los colores brillantes rojo y amarillo de la caja de Tide pueden atraer la atención, mientras que las cajas blancas y negras del iPod de Apple refuerzan su imagen exclusiva de "pensamiento diferente". El modelo esbelto de un envase de champú enfatiza la elegancia, mientras que la forma achaparrada de otro envase de la misma capacidad hace a la gente pensar que contiene menos champú.

Muchos directivos piensan que el principal fin del empaque es fomentar la compra. Para muchos bienes de consumo, el empaque continúa realizando el marketing de la marca e influyendo en los clientes mucho tiempo después de su compra. Después, en el hogar, puede influir en la forma como una persona percibe su sabor y valor, cuánto lo usa e incluso cómo lo usa.

El empaque puede influir en el sabor

Nuestro sentido del gusto y del tacto es muy sugestionable, y lo que vemos en un empaque nos puede a llevar a saborear lo que pensamos que vamos a degustar. En un estudio, 181 personas fueron enviadas a casa con barras nutritivas que afirmaban contener "10 gramos de proteína" o bien, "10 gramos de proteína de soya". En realidad, ambas barras eran idénticas y ninguna contenía soya. Sin embargo, como para algunas personas este ingrediente tiene un sabor desagradable, calificaron las barras que decían "soya" en la etiqueta como "granulosas", "desagradables" e "insípidas". Las palabras e imágenes directas en un empaque pueden ejercer una gran influencia sobre estas expectativas.

El empaque puede influir en el valor

Mucho tiempo después de comprar un producto, el empaque puede seguir haciéndonos creer que lo adquirimos por un buen valor. En primer lugar, la mayoría de las personas cree que cuanto más grande sea el empaque, mejor será el precio del producto por onza. Incluso su forma puede ejercer una influencia sobre lo que pensamos. Un estudio encontró que la gente cree que los envases altos y estrechos contienen más producto que los bajos y anchos.

Repaso

Los elementos de la marca son aquellos dispositivos que se pueden registrar y que la identifican y distinguen. Los principales son el nombre, URL's, logotipos, símbolos, personajes, eslóganes, melodías publicitarias y embalaje. Estos elementos pueden mejorar la conciencia de marca y facilitar la formación de asociaciones fuertes, favorables y únicas.

Existen seis criterios particularmente importantes para elegir los elementos de marca (véase la figura 4-11). Primero, deben ser inherentemente memorables, es decir, fáciles de reconocer y de recordar. Segundo, deben ser inherentemente significativos para comunicar

El empaque puede influir en el consumo

Estudios de 48 tipos diferentes de alimentos y productos de cuidado personal han demostrado que la gente gasta y consume de 18 a 32 por ciento más de un producto a medida que el tamaño del contenedor se duplica. Esto se debe en gran parte a que los tamaños más grandes sugieren sutilmente una "norma de consumo" más alta. En un estudio, fueron repartidos recipientes de palomitas de tamaños mediano y grande a la audiencia de un cine en Chicago, y se demostró que aquellos que recibieron recipientes más grandes comieron 45 por ciento más. Incluso, aunque las palomitas tenían ¡14 días de elaboradas!, la gente comió 32 por ciento más a pesar de admitir que no les habían gustado. Lo mismo pasa en las fiestas. En un convivio del Super Tazón IL, en Champaign, estudiantes de la maestría en administración de empresas ofrecieron botanas en tazones gigantescos del tamaño de un galón o del doble, así como en tazones de medio galón. Aquellos que optaron por tazones de un galón comieron 53 por ciento más.

El empaque puede influir en cómo una persona usa un producto

Una estrategia para incrementar el consumo de productos perecederos ha sido alentar a la gente a usar la marca en nuevas situaciones, como sopa para el desayuno, o a darles una utilidad distinta, como en el caso del bicarbonato de sosa, el cual se recomienda como desodorizante para refrigeradores. Un análisis de 26 productos y 402 consumidores demostró que el doble de las personas aprendió nuevos usos más por el embalaje que por los anuncios de la televisión. Parte de la efectividad de tales sugerencias basadas en el empaque se debe a que garantizan llegar a aquellas personas que ya son favorables a la marca.

Fuentes: Peter H. Bloch, "Seeking the Ideal Form-Product Design and Consumer Response", *Journal of Marketing* 59, núm. 3 (1995): 16-29; Peter H. Bloch, Frederick F. Brunel y T. J. Arnold, "Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement", *Journal of Consumer Research* 29, núm. 4 (2003): 551-565; Brian Wansink y Se-Bum Park, "Sensory Suggestiveness and Labeling: Do Soy Labels Bias Taste?", *Journal of Sensory Studies* 17, núm. 5 (noviembre de 2002): 483-491; Valerie Folkes y Shashi Matta, "The Effects of Package Shape on Consumers' Judgment of Product Volume: Attention as Mental Containment", *Journal of Consumer Research* 31 (septiembre de 2004): 390-401; Priya Raghubir y Aradna Krishna, "Vital Dimensions in Volume Perception: Can the Eye Fool the Stomach?", *Journal of Marketing Research* 36 (agosto de 1999): 313-326; Valerie Folkes, Ingrid Martin y Kamal Gupta, "When to Say When: Effects of Supply on Usage", *Journal of Consumer Research* 20 (diciembre de 1993): 467-477; Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?", *Journal of Marketing* 60 (julio de 1996): 1-14; Brian Wansink, "Environmental Factors That Increase the Food Intake and Consumption Volume of Unknowing Consumers", *Annual Review of Nutrition* 24 (2004): 455-479; Brian Wansink y Se-Bum Park, "At the Movies: How External Cues and Perceived Taste Impact Consumption Volume", *Food Quality and Preference* 12, núm. 1 (enero de 2001): 69-74; Brian Wansink y Junyong Kim, "Bad Popcorn in Big Buckets: Portion Size Can Influence Intake as Much as Taste", *Journal of Nutrition Education and Behavior* 37 (septiembre-octubre de 2005): 242-245; Brian Wansink y Matthew M. Cheney, "Super Bowls: Serving Bowl Size and Food Consumption", *JAMA-Journal of the American Medical Association* 293, núm. 14 (2005): 1727-1728; Brian Wansink y Jennifer M. Gilmore, "New Uses That Revitalize Old Brands", *Journal of Advertising Research* 39, núm. 2 (abril/mayo de 1999): 90-98.

información sobre la naturaleza de la categoría del producto, los atributos y beneficios particulares de una marca, o ambos. Un elemento incluso puede reflejar la personalidad de la marca, la imaginería de uso o del usuario, o los sentimientos hacia la ella. Tercero, la información transmitida por los elementos de la marca no necesariamente se tiene que relacionar sólo con el producto y puede simplemente ser en esencia agradable o atractiva. Cuarto, los elementos de la marca pueden ser transferibles dentro y a través de las categorías de producto para apoyar las extensiones de línea y de marca, así como a través de fronteras geográficas y culturales, y segmentos de mercado. Quinto, deben ser adaptables y flexibles con el paso del tiempo. Por último, deben poderse proteger jurídicamente y, en la medida

FIGURA 4-11

Crítica de las opciones de los elementos de marca

	Elemento de marca				
Criterio	Nombres de marca y URL's	Logotipos y símbolos	Personajes	Eslóganes y melodías publicitarias	Embalaje y señalización
Fácil de recordar	Pueden elegirse para mejorar el recuerdo y reconocimiento de marca	Por lo general, son más útiles para el reconocimiento de marca	Por lo general, son más útiles para el reconocimiento de marca	Son elegidos para mejorar el recuerdo y reconocimiento de una marca	Por lo general, es más útil para el reconocimiento de marca
Significativo	Refuerzan casi cualquier tipo de asociación, aunque en ocasiones sólo de manera indirecta	Refuerzan casi cualquier tipo de asociación aunque algunas veces sólo de manera indirecta	Son más útiles para la imaginería no relacionada con el producto y la personalidad de la marca.	Pueden trasmitir explícitamente casi cualquier forma de asociación	Puede transmitir explícitamente casi todo tipo de asociación
Capacidad de agradar	Pueden evocar una gran cantidad de imaginería verbal	Pueden propiciar atracción visual	Pueden generar cualidades humanas	Evocan mucha imaginería verbal	Combina el atractivo visual y verbal
Poder de transferencia	Un tanto limitada	Excelente	Un tanto limitada	Un tanto limitada	Buena
Adaptable	Difícil	Generalmente pueden ser rediseñados	En ocasiones pueden rediseñarse	En ocasiones pueden ser modificados	Por lo general, se le puede rediseñar
Protegible	Por lo general buena, pero con límites	Excelente	Excelente	Excelente	Se le puede copiar en cada detalle

de lo posible, defenderse de la competencia. El apartado Enfoque de marca 4.0 describe algunas consideraciones legales para la protección de una marca.

Debido a que los elementos de la marca tienen diferentes fortalezas y debilidades, los mercadólogos los "combinan y equiparan" para maximizar su contribución colectiva al valor capital de la marca.

Preguntas para discusión

1. Elija una marca. Identifique todos sus elementos y evalúe su capacidad para contribuir al valor capital de la marca de acuerdo con los criterios de elección definidos en este capítulo.
2. ¿Cuáles son sus personajes favoritos de marca? ¿Considera usted que contribuyen de alguna forma al valor capital de la marca? ¿Cómo? ¿Puede relacionar sus efectos con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente?
3. ¿Qué otros ejemplos de eslóganes no mencionados en este capítulo hacen contribuciones fuertes al valor capital de la marca? ¿Por qué? ¿Se le ocurre algún eslogan "malo"? ¿Por qué lo considera así?
4. Elija un embalaje de cualquier producto del supermercado. Evalúe su contribución al valor capital de la marca. Justifique sus respuestas.
5. Mencione algunos lineamientos generales que ayuden a los mercadólogos a combinar y equiparar los elementos de la marca. ¿Es posible tener "demasiados" elementos de marca? ¿Qué marca considera usted que combina y equipara mejor sus elementos de marca?

ENFOQUE DE MARCA 4.0

Consideraciones jurídicas del desarrollo de marca

De acuerdo con Dorothy Cohen, en el derecho consuetudinario "una marca registrada 'técnica' se define como cualquier marca, palabra, letra, número, diseño o dibujo imaginativo, arbitrario, distintivo y no descriptivo que denomine y esté anexado a los bienes; es un símbolo comercial inherentemente distintivo que identifica a un producto".[60] La especialista afirma que la ***estrategia de marca registrada*** implica una adecuada planeación, implementación y control de la marca registrada, como se explica a continuación.

- ***Planeación***. Requiere elegir una marca registrada válida, adoptarla y usarla, así como participar en los procesos de búsqueda y certificación.
- ***Implementación***. Implica usar de manera efectiva la marca registrada en el establecimiento de las decisiones de marketing, en especial con respecto a las estrategias promocionales y de distribución.
- ***Control***. Exige un programa de políticas agresivas para la marca registrada que asegure su uso eficiente en las actividades de marketing, incluidos los esfuerzos por reducir las falsificaciones e impedir que se vuelva genérica, así como interponer demandas por violaciones a la marca registrada.

Este apéndice destaca algunas consideraciones legales clave sobre el desarrollo de marcas. Para un análisis más completo, consídérense otras fuentes.[61]

Marcas de imitación y falsificadas

¿Por qué la protección de la marca registrada a elementos de marca como nombres, logotipos y símbolos es una cuestión tan prioritaria en la administración de marcas? Tan sólo la falsificación cuesta a las compañías estadounidenses 200 000 millones de dólares anuales, mientras que un estimado de 5 por ciento de los productos vendidos en todo el mundo son falsos. Virtualmente cualquier bien es objeto de duplicación ilegal o de imitaciones cuestionables, desde la ropa de Nike al software de Windows, y de la fórmula para bebés Similac a las autopartes ACDelco.[62] En particular, los productos piratas provenientes de China, Vietnam y Rusia han inundado los mercados globales. Tan sólo en China las violaciones a los derechos de autor cuestan a los negocios occidentales un estimado anual de 16 000 millones de dólares, mientras que 20 por ciento de los productos occidentales de marca que se venden en este país es imitación. Procter & Gamble afirma que los falsificadores vendieron el equivalente a 150 millones de dólares —o 15 por ciento de sus ventas totales en China en el año 2000—, de productos que portaban sus logotipos. Volkswagen descubrió que casi dos tercios de las autopartes vendidas a los dueños de automóviles VW eran falsas. En China se cree que 94 por ciento de todas las unidades de software son réplicas ilegales, en comparación con 24 por ciento en Estados Unidos.

Además, algunos productores intentan ganar participación de mercado copiando artículos de marcas exitosas. Éstos pueden imitar todos los elementos de marca posibles, como el nombre o el embalaje. Por ejemplo, el popular perfume y colonia Obsession, de Calvin Klein, ha tenido que soportar imitadores como Compulsion, Enamoured y Confess, cuyos eslóganes en sus empaques proclaman: "Si te gusta Obsession, te encantará Confess". Muchos minoristas están poniendo a la venta marcas de imitación como si fueran de tienda, lo cual pone a las marcas nacionales en el dilema de proteger su imagen comercial tomando medidas duras contra algunos de sus mejores clientes. Para complicar las cosas está el hecho de que muchas marcas privadas exigen, con cierta razón, que se les permita continuar con sus prácticas de etiquetado y embalaje que identifican categorías enteras de productos en lugar de una sola marca nacional.[63] En otras palabras, cierta apariencia en el embalaje puede convertirse en un punto de paridad necesario dentro de una categoría de producto.

Una víctima común de la clonación de marcas, el medicamento para el resfriado Contac, realizó su primera remodelación de embalaje en 33 años para prevenir mejor las copias, así como para actualizar su imagen. Muchos fabricantes de marcas nacionales también están respondiendo a través de acciones legales. Para ellos, la clave es demostrar que los clones de marcas están confundiendo a los compradores, quienes pueden pensar que están adquiriendo marcas nacionales. La carga de la prueba es establecer que un número apreciable de consumidores razonables se ve confundido y equivocado en sus compras.[64] En tales casos, los tribunales podrían considerar muchos factores para determinar la probabilidad de que se presente confusión, entre ellos la fortaleza del etiquetado de la marca nacional, su relevancia para ésta y para los productos clonados, la similitud de las etiquetas, la evidencia de la confusión real, la similitud de los canales de marketing utilizados, el grado probable de atención del comprador, el intento de la marca clonada en la elección de la etiqueta, y la probabilidad de expansión de las líneas de producto.

Simonson ofrece un análisis detallado de estas cuestiones y métodos para evaluar la probabilidad de confusión y "generalidad" de una marca registrada. Él enfatiza la importancia de reconocer que los consumidores pueden variar en su grado o nivel de confusión y que es difícil identificar el umbral preciso a partir del cual ocurre la confusión. También observa cómo deben reflejar los métodos de investigación por encuestas

el estado mental de los consumidores cuando participan en actividades del mercado.[65]

Precedentes legales e históricos

Simonson y Holbrook han realizado algunas observaciones provocadoras acerca de las conexiones existentes entre apropiación y dilución con base en los siguientes argumentos.[66] Comienzan señalando que, desde el punto de vista jurídico, un nombre de marca es un "tipo condicional de propiedad" que se protege sólo después de que se ha utilizado en el comercio para identificar productos (bienes o servicios) y sólo en relación con esos productos o con ofertas estrechamente relacionadas. Para preservar la función del nombre de la marca en la identificación de productos, los autores observan que las leyes federales protegen las marcas de las acciones de otras personas que tiendan a ocasionar confusión en la identificación adecuada de la fuente.

En contraste con la confusión, Simonson y Holbrook identifican la ***apropiación de la marca registrada*** como un área en desarrollo de las regulaciones estatales que puede coartar de manera severa incluso aquellas estrategias de marca que no "confunden" a los consumidores. Definen la apropiación como la mejora de imagen de una nueva oferta utilizando algún aspecto de la propiedad de una marca existente. Es decir, la apropiación se parece al robo de un derecho de propiedad intangible. Observan que el argumento típico para impedir imitaciones es que incluso aun sin confusión, una marca más débil tenderá a beneficiarse al imitar un nombre de marca existente. Jerre Swann argumenta que "el propietario de una marca fuerte y única tendrá el derecho, incipiente, de impedir el deterioro de la claridad comunicativa de la marca por su asociación sustancial con otra marca, en particular cuando existe un elemento de apropiación indebida".[67]

Simonson y Holbrook también resumen el concepto legal de ***dilución de la marca registrada***:

> La protección de la "dilución" —es decir, el debilitamiento o reducción en la capacidad de una marca para distinguir de manera clara e inconfundible la fuente— surgió en 1927 cuando un fallo judicial estableció que "una vez que una marca haya podido indicar al público una fuente constante y uniforme de satisfacción, su propietario debe tener el derecho de ampliar el ámbito posible para 'la expansión natural de su comercio' hacia otras líneas o áreas de empresa".

Observan que dos derechos relacionados con la marca son los siguientes: 1) el derecho a preservar y atribuirse áreas para la extensión de la marca, y 2) el derecho a detener la introducción de nombres de marca idénticos o similares incluso en ausencia de confusión del consumidor, de manera que se proteja su imagen y características distintivas en contra de la dilución.

La dilución puede ocurrir de tres formas: difuminación, deslustre y usurpación cibernética.[68] La ***difuminación*** sucede cuando una compañía usa una marca existente en una categoría distinta y altera con ello "el significado único y distintivo de tal marca". El ***deslustre*** se suscita cuando una compañía diferente emplea la marca con el fin de degradar su calidad, como en el contexto de una parodia o sátira. La ***usurpación cibernética*** ocurre cuando una parte no afiliada compra en Internet "el nombre de dominio —que consiste en la marca o el nombre de una compañía—, con el propósito de despojar por un precio al legítimo propietario del derecho al nombre de dominio ".[69]

La nueva legislación estadounidense registra las marcas comerciales sólo durante 10 años (en lugar de 20); para renovarlas, las empresas deben demostrar que usan el nombre y no sólo que lo guardan como reserva. La enmienda a la legislación de marcas registradas de 1988 permitía a las entidades solicitar una marca registrada con base en su "intento de usarla" en un periodo de 36 meses, con lo que se eliminaba la necesidad de tener un producto real en camino. Para determinar su condición legal, los mercadólogos deben investigar en los registros de marcas, directorios de nombres de marca o telefónicos, revistas comerciales, anuncios, etc. Como resultado, el conjunto de marcas registradas disponibles se ha contraído. En 1996 se presentaron 200 000 solicitudes ante la dependencia de patentes y marcas registradas de Estados unidos, incluido un gran número de compañías extranjeras de Canadá, Alemania, Gran Bretaña y Japón.[70]

El resto de este caso describe algunas cuestiones particulares implicadas con dos importantes elementos de la marca: nombre y embalaje.

Aspectos de las marcas registradas relacionados con el nombre

Sin una protección adecuada a la marca, los nombres suelen declararse legalmente genéricos, como en los casos de la *vaselina*, la *victrola*, el *celofán*, la *escalera eléctrica* y los *termos*. Por ejemplo, cuando Bayer estableció la marca registrada "el medicamento maravilloso" para el ácido acetilsalicílico, no pudo ofrecer un término "genérico" o un descriptor común para el producto y proporcionó sólo una marca registrada, *Aspirina*. Sin otra posibilidad disponible en el idioma, la marca registrada se convirtió en el nombre común del producto. En 1921 un tribunal estadounidense de distrito estableció que Bayer había perdido todos sus derechos en la marca registrada. Otros nombres han luchado por conservar su estatus legal de marca registrada, como Band Aids, Kleenex, Cinta Scotch, Q-Tips y Jello. Xerox gasta 100 000 dólares al año explicando que uno no hace un "xerox" a un documento, uno lo fotocopia.[71]

Legalmente, los tribunales han creado una jerarquía para determinar la idoneidad del registro. En orden descendente de protección, estas categorías son las siguientes (con sus conceptos y ejemplos entre paréntesis):

1. Imaginario (palabra inventada sin un significado inherente/ Kodak).
2. Arbitrario (palabra real pero no asociada con algún producto/ Camel).
3. Sugestivo (palabra real que evoca la característica o beneficio del producto/ Eveready).
4. Descriptivo (palabra común protegida sólo por su significado secundario/ Ivory).

5. Genérico (palabra sinónima con la categoría del producto/ Aspirina).

Como se advierte, los nombres imaginarios son los más fáciles de proteger, pero al mismo tiempo son menos sugerentes o descriptivos del producto, lo cual sugiere el tipo de equilibrio implicado al elegir los elementos de la marca. Los términos genéricos nunca se pueden resguardar. Las marcas difíciles de proteger son aquellas basadas en apellidos, términos descriptivos o nombres geográficos, o bien aquellas que se relacionan con una característica funcional del producto. Las que no tienen una distinción inherente y, por tanto, no pueden ser amparadas de manera directa, logran salvaguardar su marca registrada si adquieren un significado secundario.

El ***significado secundario*** se refiere al significado diferente del significado más antiguo (primario) que obtiene una marca. El significado secundario es aquel que el público atribuye a la marca e indica la asociación entre ésta y los bienes de una sola fuente. El significado secundario suele probarse a través de la publicidad, distribución, disponibilidad, volúmenes de venta, amplitud y forma de uso, y participación de mercado.[72] Este significado es necesario para establecer una protección a la marca registrada para las etiquetas descriptivas, términos geográficos y nombres personales.

Aspectos de la marca registrada relacionados con el embalaje

En general, son más defendibles jurídicamente los nombres y diseños gráficos que las formas y los colores. Proteger legalmente el color del embalaje de una marca es complicado. Un tribunal federal de apelación en San Francisco estableció que las compañías no podían amparar su marca registrada sólo con base en el color del producto.[73] La corte falló en contra de un pequeño fabricante de Chicago que hacía las almohadillas doradas que usan las tintorerías y los fabricantes de vestidos en sus máquinas prensadoras de tela; éste interpuso una demanda contra un competidor que comenzó a vender almohadillas del mismo color. En rechazo a reconocer la protección sólo de este elemento, el tribunal declaró que los fabricantes de productos con colores distintivos podían confiar en la ley existente que protege “la presentación comercial” relacionada con la apariencia general del producto: “la protección adecuada es posible cuando el color se combina en formas distintivas o en diseños, o en logotipos distintivos”.

El color es un factor, pero no uno determinante, según este análisis de presentación comercial. Esta jurisprudencia difiere de la decretada en 1985 a raíz de una demanda interpuesta por Owens-Corning Fiberglas Corporation para proteger el color rosado de su material aislante. Un tribunal de Washington falló en favor de la corporación. Otros tribunales han resuelto de manera similar, pero al menos dos tribunales de apelación en otras regiones del país establecieron que los colores no pueden ser objeto de registro comercial. Observe que estos fallos aplican sólo cuando el color no es una parte integral del producto. Sin embargo, dada la falta de protección uniforme a la marca registrada en Estados Unidos, las compañías planean una campaña nacional que pudiera confiar en argumentos de presentación comercial más difíciles de probar.

Notas

1. Para un análisis estimulante del nombramiento de marcas, véase Alex Frankel, *Word Craft* (Nueva York: Crown, 2004).
2. Un excelente resumen del tema, en parte del cual está basada esta sección, se puede encontrar en Kim R. Robertson, “Strategically Desirable Brand Name Characteristics”, *Journal of Consumer Marketing* 6, núm. 4 (1989): 61-71.
3. Frances Leclerc, Bernd H. Schmitt y Laurette Dube, “Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes”, *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994): 263-270. Véase también M. V. Thakor y B. G. Pacheco, “Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes: A Replication and Extension in a Multicultural Setting”, *Journal of Marketing Theory and Practice* (invierno de 1997): 15-30.
4. Eric Yorkston y Geeta Menon, “A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments”, *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004): 43-51; Richard R. Klink, “Creating Brand Names with Meaning: The Use of Sound Symbolism”, *Marketing Letters* 11, núm. 1 (2000): 5-20.
5. Kim R. Robertson, “Recall and Recognition Effects of Brand Name Imagery”, *Psychology and Marketing* 4 (1987): 3-15.
6. Robert N. Kanungo, “Effects of Fittingness, Meaningfulness and Product Utility”, *Journal of Applied Psychology* 52 (1968): 290-295.
7. Kevin Lane Keller, Susan Heckler y Michael J. Houston, “The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall”, *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998): 48-57.
8. Luk Warlop, S. Ratneshwar y Stijn M. J. van Osselaer, “Distinctive Brand Cues and Memory for Product Consumption Experiences”, *International Journal of Research in Marketing* 22 (2005): 27-44.
9. Daniel J. Howard, Roger A. Kerin y Charles Gengler, “The Effects of Brand Name Similarity on Brand Source C onfusion: Implications for Trademark Infringement”, *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (otoño de 2000): 250-264.
10. Alex Frankel, “Name-o-rama”, *Wired*, junio de 1997, 94.
11. William L. Moore y Donald R. Lehmann, “Effects of Usage and Name on Perceptions of New Products”, *Marketing Science* 1, núm. 4 (1982): 351-370.

12. Keller, Heckler y Houston, "Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall".
13. Keller, Heckler y Houston, "Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall".
14. Robert A. Peterson e Ivan Ross, "How to Name New Brands", *Journal of Advertising Research* 12, núm. 6 (diciembre de 1972): 29-34.
15. Robert A. Mamis, "Name Calling", *Inc.,* julio de 1984.
16. Tina M. Lowrey, L. J. Shrum y Tony M. Dubitsky, "The Relationship Between Brand-Name Linguistic Characteristics and Brand-Name Memory", *Journal of Advertising* 32, núm. 3 (2003): 7-17.
17. Michae1 McCarthy, "Xterra Discovers Extra Success", *USA Today*, 26 de febrero de 2001, 4B.
18. C. Miguel Brendl, Amitava Chattopadyhay, Brett W. Pelham y Mauricio Carvallo, "Name Letter Branding:Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active", *Journal of Consumer Research* 32 (diciembre de 2005): 405-415.
19. Bruce G. Vanden Bergh, Janay Collins, Myrna Schultz y Keith Adler, "Sound Advice on Brand Names", *Journalism Quarterly* 61, núm. 4 (1984): 835-840; Bruce G. Vanden Bergh, Keith E. Adler y Lauren Oliver, "Use of Linguistic Characteristics with Various Brand Name Styles", *Journalism Quarterly* 65 (1987): 464-468.
20. Daniel L. Doeden, "How to Select a Brand Name", *Marketing Communications* (noviembre de 1981): 58-61.
21. Timothy B. Heath, Subimal Chatterjee y Karen Russo, "Using the Phonemes of Brand Names to Symbolize Brand Attributes", *The AMA Educator's Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing*, eds. William Bearden y A. Parasuraman (Chicago: American Marketing Association, agosto de 1990).
22. Gran parte de este pasaje está basado en el trabajo de Teresa M. Paiva y Janeen Arnold Costa, "The Winning Number: Consumer Perceptions of Alpha-Numeric Brand Names", *Journal of Marketing* 57 (julio de 1993): 85-98.
23. Beth Snyder Bulik, "Tech Sector Ponders: What's in a Name?", *Advertising Age*, 9 de mayo de 2005, 24.
24. John Murphy, *Brand Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), 79.
25. Alex Frankel, "The New Science of Naming", *Business 2.0*, diciembre de 2004, 53-55.
26. Matt Hicks, "Order out of Chaos", *eWeek*, 1 de julio de 2001.
27. Rachel Konrad, "Companies Resurrect Abandoned Names, Ditch '.com'", CNET News.com, 13 de noviembre de 2000.
28. Murphy, *Brand Strategy*.
29. Pamela W. Henderson y Joseph A. Cote, "Guidelines for Selecting or Modifying Logos", *Journal of Marketing* 62, núm. 2 (1998): 14-30.
30. Murphy, *Brand Strategy*.
31. Michael McCarthy, "More Firms Flash New Badge", *USA Today,* 4 de octubre de 2000, B3.
32. McCarthy, "*More Firms Flash New Badge*".
33. Cyndee Miller, "The Green Giant: An Enduring Figure Lives Happily Ever After", *Marketing News*, 15 de abril de 1991, 2.
34. David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1996), 203.
35. Dirk Smillie, "Now Hear This", *Forbes*, 25 de diciembre de 2000, 234.
36. Nancy Croft, "Wrapping Up Sales", *Nation's Business* (octubre de 1985): 41-42.
37. Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging Cuts Through Store C1utter", *Marketing News*, 26 de septiembre de 1988, 21.
38. Raymond Serafin, "Packaging Becomes an Art", *Advertising Age,* 12 de agosto de 1985, 66.
39. Trish Hall, "New Packaging May Soon Lead to Food That Tastes Better and Is More Convenient", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 1986, 25.
40. "Food Packages Rile Consumers", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 1987.
41. Nate Nickerson, "How About This Beer Label: 'I'm in Advertising!'", *Fast Company*, marzo de 2004, p. 43.
42. Elizabeth Esfahani, "Packaging as Entertainment", *Business 2.0,* junio de 2005, 73; www.blueq.com/.
43. Eben Shapiro, "Portions and Packages Grow Bigger and Bigger", *Wall Street Journal*, 12 de octubre de 1993, B1.
44. Alecia Swasy, "Sales Lost Their Vim? Try Repackaging", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 1989, B1.
45. "Packaging Plays Starring Role in TV Commercials", *Marketing News*, 30 de enero de 1987.
46. Gerry Khermouch, "John Ferolito, Don Vultaggio", *Brandweek*, 14 de noviembre de 1995, 57.
47. Paul Glader y Christopher Lawton, "Beer and Wine Makers Use Fancy Cans to Court New Fans", *Wall Street Journal,* 24 de agosto de 2004, B1-B2.
48. Para un análisis interesante, véase Margaret C. Campbell y Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm", *Journal of Consumer Research* 28 (diciembre de 2001): 439-449.
49. Para una aplicación interesante del color a los nombres de marca, véase Elizabeth G. Miller y Barbara E. Kahn, "Shades of Meaning: The Effect of Color and Flavor Names on Consumer Choice", *Journal of Consumer Research* 32 (junio de 2005): 86-92.
50. Michael Purvis, presidente de Sidjakov, Berman y Gomez, citados por Carla Marinucci, "Advertising on the Store Shelves", *San Francisco Examiner*, 20 de octubre de 1986, C1-C2.
51. Lawrence L. Garber Jr., Raymond R. Burke y J. Morgan Jones, "The Role of Package Color in Consumer Purchase Consideration and Choice", MSI Report 00-104 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2000); Ronald Alsop, "Color Grows More Important in Catching Consumers' Eyes", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 1984, 37.
52. Susan Carey, "American Companies Are Blue and It's Not Just the Stock Market", *Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2001, Al.
53. Bill Abrams y David P. Garino, "Package Design Gains Stature as Visual Competition Grows", *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 1979, 48.

54. Amy Dunkin, "Want to Wake Up a Tired Old Package? Repackage It", *Business Week*, 15 de julio de 1985, 130-134.
55. Melanie Wells, "Face-Lift Fever", *Forbes*, 15 de noviembre de 1999, 58.
56. Sonia Reyes, "Mott's Juices Marketing in Portfolio Refreshening", *Brandweek*, 12 de enero de 2004, 14.
57. Garber, Burke y Jones, "*Role of Package Color*".
58. James W. Peters, "Five Steps to Packaging That Sells", *Brand Packaging* 3, núm. 4 (julio/agosto de 1999): 3.
59. Terry L. Childers y Michael J. Houston, "Conditions for a Picture Superiority Effect on Consumer Memory", *Journal of Consumer Research* 11 (septiembre de 1984): 551-563; Kathy A. Lutz and Richard J. Lutz, "Effects of Interactive Imagery on Learning: Application to Advertising", *Journal of Applied Psychology* 62, núm. 4 (1977): 493-498.
60. Dorothy Cohen, "Trademark Strategy", *Journal* of *Marketing* 50 (enero de 1986): 61-74; Dorothy Cohen, "Trademark Strategy Revisited", *Journal of Marketin*g 55 (julio de 1991): 46-59.
61. Para ejemplos, véase Judy Zaichowsky, *Defending Your Brand Against Imitation* (Westpoint, CO: Quorom Books, 1995); Jerre B. Swann, Sr., David Aaker y Matt Reback, "Trademarks and Marketing", *The Trademark Reporter* 91 (julio-agosto de 2001): 787.
62. David Stipp, "Farewell, My Logo", *Fortune*, 27 de mayo de 1996, 128-140.
63. Paul F. Kilmer, "Tips for Protecting Brand from Private Label Lawyer", *Advertising Age*, 5 de diciembre de 1994, 29.
64. Greg Erickson, "Seeing Double", *Brandweek*, 17 de octubre de 1994, 31-35.
65. Itamar Simonson, "Trademark Infringement from the Buyer Perspective: Conceptual Analysis and Measurement Implications", *Journal of Public Policy & Marketing* 13, núm. 2 (otoño de 1994): 181-199.
66. Alex Simonson y Morris Holbrook, "Evaluating the Impact of Brand-Name Replications on Product Evaluations", documento de trabajo, Departamento de Marketing, Seton Hall University, 1994.
67. Jerre B. Swann, "Dilution Redefined for the Year 2000", *Houston Law Review* 37 (2000): 729.
68. Para un reciente análisis sobre la dilución, véase Jerre B. Swann, "Dilution Redefined for the Year 2002", *The Trademark Reporter* 92 (mayo/junio de 2002): 585-613. Véase también Maureen Morrin y Jacob Jacoby, "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept", *Journal of Public Policy & Marketing* 19, núm. 2 (otoño de 2000): 265-276; y Chris Pullig, Carolyn J. Simmons y Richard G. Netemeyer, "Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?", *Journal of Marketing* 70 (abril de 2006): 52-66.
69. J. Thomas McCarthy, *McCarthy on Trademarks and Unfair Competition*, 4a. ed. (Deerfield, IL: Clark Boardman Callaghan, 1996).
70. Alex Frankel, "Name-o-rama", *Wired*, junio de 1997, 94.
71. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2a. ed. (Minneapolis, MN: West, 1995).
72. Garry Schuman, "Trademark Protection of Container and Package Configurations-A Primer", *Chicago Kent Law Review* 59 (1982): 779-815.
73. Junda Woo, "Product's Color Alone Can't Get Trademark Protection", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 1994, B8.

DISEÑO DE PROGRAMAS DE MARKETING PARA CONSTRUIR EL VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Presentación preliminar

Este capítulo aborda el tema de cómo las actividades de marketing en general —y las estrategias de producto, fijación de precios y distribución en particular—, construyen el valor capital de la marca. ¿Cómo pueden integrar los mercadólogos estas actividades para mejorar la conciencia e imagen de la marca, despertar respuestas positivas hacia ella e incrementar su resonancia?

Nos enfocaremos en el diseño de las actividades de marketing desde la perspectiva del desarrollo de marca y consideraremos cómo ésta se puede integrar al programa de marketing para crear su valor capital. Dejaremos la explicación más amplia en torno a este tema a los textos básicos sobre administración de marketing.[1]

Comenzaremos por considerar algunos nuevos desarrollos en el diseño de programas de marketing. Después de revisar las estrategias de producto, fijación de precios y de canal, concluiremos con un análisis de las marcas privadas en el Enfoque de marca 5.0.

Nuevas perspectivas en marketing

La estrategia y tácticas en que se basan los programas de marketing se han transformado de manera drástica en años recientes conforme las empresas se han ido enfrentando a numerosos cambios en sus entornos externos de marketing. Como lo analizamos en el capítulo 1, los cambios en los ámbitos económico, tecnológico, político-jurídico, sociocultural y competitivo han obligado a los mercadólogos a adoptar enfoques y filosofías novedosos. Los cuatro principales impulsores de esta nueva economía son:[2]

- La digitalización y conectividad (mediante Internet, intranet y dispositivos móviles).
- La desintermediación y reintermediación (a través de nuevos intermediarios de diferentes tipos).
- La personalización por iniciativa del vendedor o del cliente (a través de productos e ingredientes hechos a la medida ofrecidos a los clientes para que hagan los productos ellos mismos).
- Convergencia industrial (mediante el desvanecimiento de las fronteras industriales).

Estos factores impulsores, y otros como la privatización y la regulación, se han combinado para dar a los clientes y a las compañías nuevas capacidades (véase figura 5-1) con

Consumidores
Ejercen un poder sustancialmente mayor como clientes.
Compran una mayor variedad de bienes y servicios asequibles.
Obtienen gran cantidad de información acerca de casi cualquier cosa.
Interactúan con más facilidad con los mercadólogos en la colocación y recepción de pedidos.
Interactúan con otros consumidores y comparan opiniones acerca de productos y servicios.

Compañías
Operan un nuevo canal de información y ventas poderoso, con un mayor alcance geográfico para informar y promover su compañía y sus productos.
Recaban información más completa y rica sobre sus mercados, clientes, prospectos y competidores.
Pueden facilitar una comunicación de dos vías con clientes y prospectos, así como la eficiencia de las transacciones.
Envían anuncios, cupones, promociones e información por correo electrónico a clientes y prospectos que se lo autoricen.
Personalizan sus ofertas y servicios de acuerdo con cada cliente.
Mejoran sus procesos de compra, reclutamiento y capacitación, así como sus comunicaciones internas y externas.

FIGURA 5-1

Las nuevas capacidades de la nueva economía



El marketing puede ser crucial para el éxito comercial de los espectáculos de Broadway, como el de Mary Poppins.

numerosas implicaciones en la práctica de la administración de marcas. Los mercadólogos están abandonando cada vez más las estrategias de mercado masivo que construyeron marcas portentosas en la década de los años 1950, 1960 y 1970 para implementar nuevos enfoques.[3] Incluso los expertos en industrias serias y tradicionales están reconsiderando sus prácticas y no están haciendo negocios como acostumbraban.

MUSICALES DE BROADWAY

El productor de Broadway Jeffrey Seller se hizo famoso por su marketing exitoso de musicales no convencionales como *Rent* y *Avenue Q*. Sus tácticas, extrañas para su época, incluían la distribución de un número limitado de entradas de la primera fila con un valor de 20 dólares para atraer a una audiencia más joven; la incorporación de anuncios en escena, así como el marketing de sus piezas teatrales en correos electrónicos y anuncios que proclamaban: "Peligro: desnudo total de marioneta". El vendedor y su socio invirtieron en una campaña agresiva de marketing para ganar los premios Tony, un método que se utiliza comúnmente en Hollywood muy diferente de los de Broadway. Se anunciaron en las estaciones de radio étnicas; distribuyeron volantes de sus espectáculos en bares y centros nocturnos, y fijaron precios al estilo de las aerolíneas para mantener llenas las butacas del teatro en temporadas bajas. ¿El motivo? Con el exceso de opciones de entretenimiento muchas personas se rehúsan a desembolsar 100 dólares para ver un espectáculo. La antigua fórmula de marketing de anuncios de teatro en vivo a través de la radio o en periódicos y pósteres, que los productores más ligados a este género siguen empleando, representó el estancamiento para los teatros de Broadway durante casi una década. Se ha estimado que 80 por ciento de los espectáculos pierde dinero. No es ninguna sorpresa que el vendedor se sienta a gusto diciendo: "Nos gusta romper las reglas y hablar fuerte de ello".[4]

El nuevo entorno del siglo XXI ha obligado a los mercadólogos a cambiar de manera radical la forma en que desarrollan sus programas de marketing. La integración y personalización se están convirtiendo en factores cada vez más cruciales en la construcción y mantenimiento de marcas fuertes conforme las compañías utilizan un conjunto amplio de actividades altamente enfocadas que son personalmente significativas para sus clientes objetivo.

Integración de programas y actividades de marketing

En el mercado actual hay muchas formas con las cuales los productos y servicios, y sus correspondientes programas de marketing, pueden construir el valor capital de marca. Las estrategias de canal, de comunicación y de fijación de precios, así como otras actividades de marketing pueden mejorar o devaluar este valor. El modelo de valor capital de marca basa-

do en el cliente (VCMBC) ofrece cierta guía para interpretar los efectos. Una implicación de este concepto es que no importa la *manera* en que las asociaciones de marca se forman, sino sólo la conciencia de marca resultante, así como lo fuertes, favorables y únicas que estas asociaciones sean.

Un artículo del *Consumer Reports* sostiene por ejemplo que si un cliente tiene una asociación de marca fuerte y favorable entre los antiácidos Rolaids y el concepto “alivio” por experiencias pasadas con el producto, la exposición a un anuncio televisivo donde aparezca un “problema-solución” que concluya con el mensaje “Rolaids significa alivio”, *o* el conocimiento de que Rolaids patrocina el premio “Lanzador de Alivio Rolaids del Año” para el béisbol de las grandes ligas o de la liga menor, dará como resultado un impacto idéntico en términos del VCMBC, a menos que se creen asociaciones como “anunciado en televisión”, o que las asociaciones existentes como “velocidad o potencia de los efectos” se vean de alguna forma alterados.

Por tanto, los mercadólogos deben evaluar *todos* los medios posibles para crear conocimiento, y considerar no sólo la eficiencia y el costo sino también la efectividad. En el centro de todos los esfuerzos de construcción de la marca está el producto o servicio reales. No obstante, las actividades de marketing que rodean el producto pueden ser cruciales, así como la forma en que los mercadólogos integran a la marca en ellas.

De acuerdo con este punto de vista, Schultz, Tannenbaum y Lauterborn conceptualizan un aspecto del marketing integrado, el de las comunicaciones integradas de marketing, en términos de los contactos.[5] Definen un ***contacto*** como cualquier experiencia de información que vincule a un cliente o prospecto con la marca, la categoría de producto o el mercado relacionados con el producto o servicio del mercadólogo. De acuerdo con estos autores, una persona puede entrar en contacto con una marca de varias formas:[6]

> Por ejemplo, un contacto puede incluir los comentarios de los amigos y vecinos, el embalaje, la información de revistas, periódicos y televisión, el trato que el cliente o prospecto recibe en la tienda minorista, el lugar que el producto ocupa en los anaqueles de la tienda o el tipo de letreros que aparecen en los establecimientos minoristas. Los contactos no terminan con la compra, también consisten en lo que los amigos, parientes y jefes dicen acerca de una persona que usa el producto. Incluyen igualmente el tipo de servicio al cliente que se ofrece con las devoluciones o consultas, o incluso el tipo de cartas que la compañía escribe para resolver problemas o solicitar negocios adicionales. Todos éstos son contactos con la marca. Estas piezas de información, experiencias y vínculos creados con el paso del tiempo ejercen una influencia sobre las posibles relaciones entre el cliente, la marca y el mercadólogo.

A final de cuentas hay muchas formas diferentes de construir el valor capital de la marca. Por desgracia, muchas empresas intentan construir este valor en el mercado. Es necesario un pensamiento creativo y original para crear nuevos programas de marketing frescos que se abran paso entre el ruido del mercado y que se conecten con los clientes. Los mercadólogos están probando una multitud de medios no convencionales para construir el valor capital de la marca. Por ejemplo, considere la existencia de las tiendas emergentes, es decir, tiendas temporales que combinan el marketing minorista y el de eventos.

VACANT

La tienda minorista de vanguardia Vacant tiene un concepto exclusivo de ventas minoristas y tiendas de exhibición que abren sólo durante un mes en espacios vacantes en las principales ciudades del mundo. Las tiendas Vacant han utilizado desde un Hummer estacionado en el Design District de Miami, hasta una boutique en Marshall Field’s en Chicago. Presentan una variedad de productos extraordinarios, difíciles de encontrar y de edición estrictamente limitada, producidos por marcas establecidas como Reebok y Puma, así como por nuevos diseñadores. Sólo hay cantidades restringidas, y no todos los productos en exhibición se pueden comprar. Las direcciones de las nuevas tiendas sólo se anuncian por correo electrónico a los miembros del Vacant Club momentos antes de su apertura.[7]

En última instancia, la creatividad no debe sacrificar la meta de construcción de la marca, y los mercadólogos deben idear programas para ofrecer soluciones perfectamente integra-

das y experiencias para los clientes que creen conciencia, estimulen la demanda y cultiven la lealtad.

Personalización del marketing

La rápida expansión de Internet y la continua fragmentación de los medios masivos de comunicación han traído consigo la necesidad de que el marketing personalizado sea más preciso. Muchos afirman que la nueva economía celebra el poder del consumidor individual.[8] De acuerdo con un escritor: "La preocupación de los dueños de las grandes marcas es que éste [individualismo] esté generando una fragmentación de las marcas, debido a que la gente está intentando expresar su individualidad alejándose del mercado masivo".[9]

Para adaptarse al mayor deseo de personalización del consumidor, los mercadólogos han adoptado conceptos como los del marketing experiencial, marketing uno a uno y marketing de permiso.

Marketing experiencial. El ***marketing experiencial*** promueve un producto no sólo al comunicar sus características y beneficios sino también al vincularlo con experiencias únicas e interesantes. Un analista de marketing describe así este concepto : "La idea no es vender algo, sino demostrar cómo una marca puede enriquecer la vida del cliente".[10] Considere la forma en que American Express ganó en 2005 el Buzz Awards, premio mayor de la revista *Adweek,* por el entretenimiento comercializado a través de una marca.



American Express maximizó el valor de su patrocinio al Abierto estadounidense de tenis.

American Express

Un patrocinador de larga trayectoria del Abierto de tenis en la ciudad de Nueva York, American Express, decidió llevar su patrocinio en 2004 más allá de los centros de tenis existentes, esto es, hasta el corazón del Manhattan. Como lo observó un portavoz de la compañía: "American Express siempre está buscando formas de ofrecer experiencias especiales y de llegar a sus clientes". El Rockefeller Center, de la 49th Street a la 51st Street, se convirtió en la meca del tenis con asientos distribuidos en forma de estadio y una pantalla Jumbotron de más de 7.5 metros que presentaba en vivo la cobertura del encuentro. El sitio incluía puestos concesionados, mercancía del Abierto estadounidense, una réplica de la cancha de tenis para exhibiciones y participantes, y muchas otras actividades y eventos especiales en los que se presentaban viejas y actuales celebridades del tenis. Para los clientes de American Express estaban reservados muchos beneficios, incluido un sorteo diario de asientos en el ala derecha de la cancha para los encuentros de la tarde siguiente con transporte en limusina. El principal objetivo del evento, que atrajo a 337 000 personas, fue mejorar la percepción de American Express como una experiencia estimuladora y no sólo como un método de pago.[11]

Pine y Gilmore, pioneros en el tema, argumentan que estamos en el umbral de la "Economía de la Experiencia", una nueva era económica en la que todos los negocios deben organizar eventos memorables para sus clientes.[12] Ellos plantean los siguientes argumentos:

- Si cobras por cosas materiales, entonces estás en el *negocio de los artículos de consumo.*
- Si cobras por cosas tangibles, entonces estás en el *negocio de los bienes.*
- Si cobras por las actividades que desempeñas, estás en el *negocio de los servicios.*
- Si cobras por el tiempo que tus clientes pasan contigo, entonces estás en el *negocio de la experiencia.*

Ejemplificando con casos que van desde Disney hasta AOL, ambos autores afirman que las experiencias vendibles pueden asumir cuatro formas distintas: entretenimiento, educación, estética y escapismo.

Bernd Schmitt, de la Universidad de Columbia, destaca la importancia del marketing experiencial: "El grado al cual una compañía puede ofrecer una experiencia deseable al cliente —y utilizar la tecnología de información, las marcas y la comunicación integrada de marketing y entretenimiento para hacerlo—, determinará su éxito en el mercado global del nuevo milenio".[13]

Schmitt detalla cinco tipos de experiencias diferentes —sensación, sentimiento, pensamiento, actuación y relaciones— que están convirtiéndose en algo cada vez más vital

para las percepciones que los consumidores tienen de las marcas. También describe cómo distintos "proveedores de experiencias" (comunicaciones, identidad y señalización visual/verbal, presencia del producto, desarrollo conjunto de marca, entornos espaciales, medios electrónicos y vendedores) pueden convertirse en parte de una campaña de marketing para crear estas vivencias. Para describir al consumidor cada vez más demandante, Schmitt escribe: "Los clientes desean ser entretenidos, estimulados, afectados emocionalmente y desafiados de maneras creativas". La figura 5-2 presenta las 10 reglas que propone este autor para un marketing experiencial exitoso. El apartado La ciencia del desarrollo de marcas 5-1 describe cómo algunos mercadólogos están considerando con mayor atención todo lo relacionado con el aroma de sus marcas.

1. Las experiencias no suceden simplemente; deben planearse. En ese proceso de planeación, sea creativo; use la sorpresa, la intriga y, de vez en cuando, la provocación. Sacuda las cosas.
2. Piense primero en la experiencia del cliente, y después en las características funcionales y los beneficios de su marca.
3. Sea obsesivo en los detalles de la experiencia. Los modelos tradicionales de satisfacción pasan por alto la experiencia "EJ" [*Exultate Jubilate* (júbilo exultante)], que es sensorial, visceral, pone los nervios de punta e involucra todo el cuerpo, todos los sentimientos y toda la mente. ¡Permita que el cliente se deleite en este júbilo exultante!
4. Encuentre el "patito" de su marca. Hace más de cinco años me hospedé por primera vez en el hotel Conrad de Hong Kong. En el baño, en el borde de la tina, la administración colocó un brillante patito amarillo de goma con un pico rojo. De inmediato me enamoré de la idea (y del patito). Es algo que siempre recuerdo cuando pienso en el hotel, y se convierte en el punto de partida del recuerdo de toda mi experiencia en ese lugar. Toda compañía debería tener un patito para su marca. Es decir, un pequeño elemento que desencadene, encuadre, resuma y diseñe la experiencia.
5. Piense en una situación de consumo, no en el producto; por ejemplo, "aseo en el baño", no "hoja de afeitar"; "cena casual", no "hot dog"; y "viaje", no "transporte". Piense en una dimensión sociocultural.
6. Esfuércese por lograr una "experiencia holística" que deslumbre los sentidos, agrade al corazón, desafíe el intelecto, sea relevante para los estilos de vida de las personas y ofrezca un atractivo relacional, es decir, una identidad social.
7. Diseñe y dé seguimiento al impacto experiencial con la "Cuadrícula experiencial". Pruebe diferentes tipos de experiencias (basadas en los sentidos, sentimientos, pensamientos, actuación y relaciones) a través de proveedores de experiencias (logotipos, anuncios, embalaje, publicidad, sitios Web, etcétera).
8. Utilice metodologías de manera ecléctica. Algunos métodos pueden ser cuantitativos (análisis de encuestas o regresión logística); otros, cualitativos (un día en la vida del cliente). Algunos pueden ser verbales (grupos de enfoque); otros, visuales (técnicas con la cámara digital). Algunos pueden realizarse en escenarios artificiales de laboratorio; otros, en bares o cafés. ¡Todo funciona! Explore y sea creativo, y de la confiabilidad, validez y sofisticación metodológica preocúpese después.
9. Considere cómo cambia la experiencia cuando se amplía la marca —a nuevas categorías, en la Web, o por todo el mundo—. Pregúntese cómo podría explotarse una marca en una nueva categoría, en un medio electrónico, o en una cultura diferente a través de estrategias experienciales.
10. Agregue dinamismo y "dionisianismo" a su compañía y a la marca. La mayoría de las organizaciones y propietarios de marcas son demasiado tímidos, demasiado lentos y demasiado burocráticos. El término "dionisiaco" está asociado con la euforia, la pasión y la creatividad. Permita que este espíritu viva en su organización, y observe cómo cambian las cosas.

Fuente: Adaptado con autorización de Bernd H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Act and Relate to Your Company and Brands* (Nueva York: Free Press, 1999).

FIGURA 5-2

Lineamientos para el marketing experiencial



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 5-1

La lógica de los aromas de marcas

El olor de un automóvil nuevo es inconfundible. Cuando en los años de la década 1990 los clientes de Rolls-Royce se quejaron de que los automóviles nuevos no eran tan buenos como los modelos antiguos, las investigaciones descubrieron que el origen del problema era uno sorprendente: el olor del vehículo. Así que la compañía recreó el aroma del Rolls de 1965 y ahora lo rocía en todos sus modelos nuevos. Por tanto, ¿el aroma se puede usar para seducir a los clientes o para hacer que un lugar sea más memorable?

Desde hace mucho tiempo los casinos de Las Vegas han impregnado fragancias en las áreas de juegos para alentar a los clientes a permanecer ahí un poco más. Ahora más que nunca se están explotando las vetas de la conexión entre el olor y la experiencia de compra. Cada vez más compañías que buscan una ventaja están experimentando con los aromas como una forma de distinguir su marca o su tienda. El bombardeo en constante aumento de la publicidad dirigida a los consumidores está muy cargado hacia lo visual. A pesar de que la tonalidad de los timbres y de otros sonidos se utiliza para construir conciencia de marca, la mayor parte de la comunicación está orientada a sólo uno de los cinco sentidos humanos: la vista.

Junto con el Instituto de Investigación Millward Brown, el experto en marcas Martin Lindstrom realizó un estudio internacional para examinar la reacción del consumidor al color, el olor y el sabor. El estudio concluyó que después de la vista, el olfato es el sentido más importante. En su análisis, Lindstrom encontró que 83 por ciento de toda la comunicación apela a la vista y que es importante considerar los cinco sentidos cuando se construye una marca. Él insta a las compañías a emplear con urgencia cada uno de los cinco sentidos para amplificar el reconocimiento de la compañía en el mercado. Dice que sólo 10 por ciento de las principales 200 marcas mundiales los utilizan todos.

En un examen realizado como parte de un estudio, colocó pares idénticos de zapatos especiales para correr de Nike en habitaciones separadas. Una de ellas se impregnó con una esencia floral agradable y otra no. Los sujetos sometidos a la prueba prefirieron los zapatos Nike de la habitación aromatizada por un margen

Las grandes corporaciones también están asimilando la tendencia del marketing experiencial.[14] En 2004 Bank of America lo usó para introducir su marca en los mercados de Boston y Nueva York.[15] Los embajadores errantes de la marca, que usaban atavíos de Bank of America, formaban parte de un programa de marketing con equipos callejeros que promovían el banco y atraían nuevos clientes para abrir cuentas de cheques. Adicionalmente al patrocinio del banco al equipo de béisbol de las ligas mayores para atraer prospectos en lugares muy concurridos con la oportunidad de ganar boletos para la Serie Mundial, los equipos callejeros también reforzaban el mensaje de la campaña publicitaria de "Estándares más altos" en sus interacciones personales.

Marketing uno a uno. Don Peppers y Martha Rogers popularizaron el concepto de ***marketing uno a uno***.[16] La base de su lógica consiste en sostener que los consumidores contribuyen a adicionar valor al ofrecer información a los mercadólogos; éstos, a su vez, agregan valor al tomar esa información y generar experiencias gratificantes para los consumidores. Así, la empresa es capaz de crear costos alternantes, reducir los gastos de transacción y maximizar la utilidad para los clientes, todo lo cual ayuda a crear relaciones fuertes y rentables. El marketing uno a uno está basado en varias estrategias fundamentales:

- Se enfoca en los clientes individuales utilizando bases de datos de consumidores— "Seleccionamos a los consumidores".
- Responde al diálogo del consumidor mediante la interactividad— "El consumidor habla con nosotros".
- Personaliza productos y servicios— "Hacemos que algo sea único para él o para ella".

de 84 por ciento, aun cuando el valor estimado de los zapatos era más alto que el de aquellos que se depositaron en la habitación sin fragancia.

Con base en investigaciones como ésta, las compañías están buscando aprovechar el olfato, más que otros recursos, como una forma de atraer a los clientes a sus tiendas y de que éstos permanezcan en ellas por más tiempo. Desde hace mucho Victoria's Secret impregna sus tiendas con aroma de vainilla, y ahora minoristas como la tienda concepto Samsung Experience están comenzando a aprovechar estas prácticas como un herramienta para distinguirse de su competencia. Pero los expertos advierten que los aromas no garantizan por sí solos el empuje de las ventas. Las mejores fragancias son discretas. Cualquier exceso podría ser negativo. Además, los aromas deben agradar al género al que el producto está intentando atraer.

La cadena Westin Hotels desarrolló cuidadosamente una nueva fragancia, White Tea, para rociarla en los espacios públicos de sus hoteles. El aroma está diseñado para tener un atractivo internacional y contribuir a la sensación relajante y sutil de los vestíbulos. Los viajantes también encuentran una fragancia única en las toallas aromáticas que se reparten durante todos los vuelos de Singapore Airlines. La teoría es que los pasajeros asociarán el aroma sutil con una experiencia relajante y positiva.

Algunas marcas tienen una ventaja de marketing sensorial ya incorporada. Las pinturas de Crayola no se diseñaron originalmente con un aroma característico, pero el proceso de fabricación las ha dotado de un olor reconocible. Muchos adultos relacionan el olor de Crayola con su niñez, lo cual ha representado para la compañía un elemento de marca incidental que puede ser muy valioso. Recientemente, cuando la matriz de Crayola estaba considerando formas de sobresalir entre la competencia genérica en nuevos mercados, decidió registrar el aroma.

Fuentes: Martin Lindstrom, "Follow Your Nose to Marketing Evolution", *Advertising Age,* 23 de mayo de 2005; Linda Tischler, "Smells Like Brand Spirit", *Fast Company*, agosto de 2005; Martin Lindstrom, "Smelling a Branding Opportunity", *Brandweek,* 14 de marzo de 2005; Lucas Conley, "Brand Sense", *Fast Company,* marzo de 2005; Maureen Morrin y S. Ratneshwar, "Does It Make Sense to Use Scents to Enhance Brand Memory?", *Journal of Marketing Research* 40 (febrero de 2003): 10-25.

Otro principio del marketing uno a uno es tratar a los múltiples consumidores de maneras distintas con base en sus necesidades particulares, así como en su valor futuro y actual para la empresa. En especial, Peppers y Rogers enfatizan la importancia de dedicar un mayor esfuerzo de marketing a los clientes más valiosos.

Ambos autores identifican varios ejemplos de marcas que practican el marketing uno a uno, como Avon, Owens-Corning, Amway y Nike.[17] Describen cómo los hoteles Ritz-Carlton utilizan bases de datos para almacenar las preferencias de los consumidores, de manera que si un cliente realiza un pedido especial en uno de sus hoteles, esto se sabrá cuando él o ella se hospeden en otro hotel de la cadena. Por ejemplo, si un cliente pide al servicio a la habitación del Ritz de San Francisco "un vaso de vino blanco con un cubo de hielo", el servicio correspondiente del Ritz en la ciudad de Nueva York sabrá que debe agregar un cubo de hielo si el mismo cliente pide también allí un vaso de vino blanco.

Peppers y Rogers ofrecen el ejemplo de una versión regionalizada del marketing uno a uno. Después de haber ordenado en la floristería local un arreglo floral para su madre, un cliente puede recibir una tarjeta postal para "recordarle que envió rosas y lirios el año pasado, y que en este aniversario bastará con una llamada telefónica para poner un hermoso arreglo otra vez en la puerta de la casa materna". A pesar de que tales recordatorios podrían ser útiles, los mercadólogos no deben asumir que los clientes siempre querrán repetir sus comportamientos. Por ejemplo, ¿qué tal si esas flores fueron el último intento desesperado de salvar una relación desfalleciente? Un recordatorio en tales circunstancias ¡quizá no sea bienvenido! Un ejemplo de un programa exitoso de marketing proviene de Tesco, el vendedor de abarrotes más grande en Reino Unido.[18]



Tesco ha lanzado un programa de lealtad muy exitoso en Reino Unido.

TESCO

Lanzado en 1995, Tesco Clubcard es el esquema de cliente frecuente para tiendas minoristas más exitoso del mundo. Cada cliente en el programa tiene un "perfil de ADN" único basado en los productos que compra. Éstos están categorizados hasta en 40 dimensiones, como tamaño del empaque, lo saludable del producto, si es marca propia, lo inocuo para el ambiente, si se trata de un producto listo para comer, etc., con el fin de facilitar la clasificación del cliente. Con base en su perfil, éstos reciben el estado de cuenta trimestral de su clubcard en una de literalmente 4 millones de variaciones diferentes. El seguimiento de las compras de la clientela en el programa ayuda a descubrir las elasticidades de los precios y a establecer planes promocionales, lo cual genera ahorros de más de 300 millones de libras esterlinas para Tesco. El rango de los productos, la naturaleza de la comercialización, e incluso las ubicaciones de sus tiendas de conveniencia, todo se beneficia del manejo de estos datos del cliente para desarrollar soluciones hechas a la medida.

Marketing de permiso. El ***marketing de permiso***, es decir, la práctica de realizar marketing para los consumidores sólo después de haber obtenido su autorización expresa, es otra herramienta con la cual las compañías pueden abrirse paso entre el desorden del mercado y construir la lealtad del cliente. Un pionero de este tema, Seth Godin, afirma que los mercadólogos ya no pueden emplear el "marketing de interrupción" o las campañas de medios masivos que se acostumbran en revistas, correo directo, vallas publicitarias, comerciales de radio y televisión, etc., debido a que estas interrupciones se han convertido en algo que los clientes anticipan y no necesariamente valoran.[19] En contraste, Godin afirma que los consumidores aprecian recibir mensajes de marketing a los que han dado su permiso o autorización para que se los envíen: "Cuanto más desorden hay, más rentables se vuelven los esfuerzos del marketing de permiso".

Debido al gran número de comunicaciones de marketing que bombardea a diario a los clientes, Godin argumenta que si los mercadólogos desean atraer la atención de un consumidor, primero necesitan obtener su permiso con alguna clase de incentivo: una muestra gratuita, una promoción de ventas o descuento, un concurso, etc. Al estimular su cooperación de esta manera, los mercadólogos *pueden* desarrollar relaciones más fuertes con los consumidores con el fin de que éstos deseen recibir más comunicaciones futuras. No obstante, tales relaciones sólo se desarrollarán si los mercadólogos respetan los deseos de los consumidores, y si éstos expresan su voluntad de involucrarse más con la marca.[20]

El marketing de permiso está capturando el interés de los mercadólogos gracias a la poderosa tecnología hoy existente. Con la ayuda de grandes bases de datos y software

1. ¿Cada esfuerzo individual de marketing que usted crea fomenta una relación de aprendizaje con sus clientes? ¿Esto los invita a "levantar sus manos" y a comenzar a comunicarse?
2. ¿Cuenta con una base de datos de permiso? ¿Lleva un seguimiento del número de personas que se lo han otorgado para comunicarse con ellas?
3. Si los clientes le autorizaran a hablar con ellos, ¿tendría algo que decirles? ¿Ha desarrollado algún programa de marketing para instruir a la gente acerca de sus productos?
4. Una vez que las personas se convierten en clientes, ¿trabaja para profundizar el permiso que le han concedido para comunicarse con ellas?

Fuente: Adaptado con autorización de Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999).

FIGURA 5-3

Cuatro pruebas para el marketing de permiso

avanzado, las compañías pueden almacenar gigabytes de datos de la clientela y procesar esta información para enviarle mensajes de marketing personalizados.

Godin identifica cinco pasos para lograr un marketing de permiso efectivo:

1. Ofrecer al prospecto un incentivo para que acceda voluntariamente.
2. Brindarle al prospecto interesado un programa que muestre a tiempo el producto o servicio que se está comercializando.
3. Reforzar el incentivo para garantizar que el prospecto refrende su permiso.
4. Ofrecer incentivos adicionales para obtener más permiso del consumidor.
5. Con el tiempo, aprovechar el permiso para modificar el comportamiento del consumidor con el fin de obtener mayores utilidades.

Godin también ofrece cuatro pruebas del marketing de permiso (véase figura 5-3). De acuerdo con este autor, el marketing de permiso eficiente funciona porque es "anticipado, personal y relevante". Por ejemplo, Columbia House, un clásico mercadólogo del permiso, envía a los miembros de su club una selección musical mensual, algo que ellos esperan y que les resulta relevante. La selección es personal, puesto que representa la categoría musical que el cliente ha especificado como preferencia. Si éste elige no conservar la selección, simplemente la regresa. Amazon.com es un buen ejemplo de marketing de permiso en la Web.

AMAZON.COM

Con la autorización del cliente, Amazon utiliza un software de bases de datos para darle seguimiento a sus hábitos de compra y enviarle mensajes personalizados de marketing. Cada vez que un cliente compra algo en Amazon.com, él o ella reciben un correo electrónico de seguimiento con información de otros productos que pudieran ser de su interés con base en la compra previa. Por ejemplo, si un cliente compra un libro de determinado autor, Amazon podría enviarle un correo electrónico con una lista de títulos del mismo autor, o de títulos adquiridos por otros clientes que compraron la obra original. Con sólo un clic, el consumidor puede obtener información más detallada. Amazon también envía correos electrónicos periódicos a los clientes en los que les reporta nuevos productos, ofertas especiales y ventas. Cada mensaje está personalizado según cada consumidor individual con base en compras pasadas y preferencias especificadas según sus deseos. Amazon conserva una lista exhaustiva de las compras previas de cada comprador, al que le hace recomendaciones detalladas.

El marketing de permiso es una forma de desarrollar con mayor detalle el componente del "diálogo con el consumidor" implícito en el marketing de uno a uno. No obstante, una de sus desventajas es que, en cierto grado, el mercadólogo asume que los clientes saben lo que quieren. Sin embargo, con frecuencia los consumidores tienen preferencias

indefinidas, ambiguas o en conflicto que pudieran ser difíciles de expresar. Por tanto, los mercadólogos deben reconocer que los consumidores quizá necesiten alguna guía y ayuda para formular y comunicar sus preferencias. En este aspecto, quizá el "marketing participativo" sería un término y concepto más adecuado, donde mercadólogos y consumidores trabajen en conjunto para averiguar cómo podría la empresa satisfacer de mejor manera las metas del consumidor.[21]

Unificación de los nuevos enfoques de marketing

Los nuevos enfoques en la personalización, además de otros, refuerzan varios conceptos y técnicas importantes. Desde el punto de vista del desarrollo de marca, son instrumentos particularmente útiles tanto para generar respuestas positivas de marca como para crear la resonancia que permita construir el VCMBC. Los marketings uno a uno, de permiso y experiencial son medios potencialmente efectivos para lograr que los consumidores se involucren de manera más activa con una marca.

No obstante, de acuerdo con el modelo de VCMBC, los diferentes enfoques destacan distintos aspectos del valor capital de la marca. Por ejemplo, el marketing uno a uno y de permiso podría ser particularmente efectivo en la creación de una lealtad conductista y de apego actitudinal más fuertes. El marketing experiencial, por su parte, parecería efectivo cuando se trata de establecer la imaginería de marca y de explotar una variedad de sentimientos, así como para ayudar a construir comunidades de marca. No obstante, a pesar de las áreas potencialmente diferentes en que ponen énfasis, los tres enfoques ayudan a construir lazos más fuertes entre el consumidor y la marca.

Las estrategias de marketing deben trascender el servicio o producto reales para crear lazos más fuertes con los clientes y maximizar la resonancia de marca. Este conjunto amplio de actividades suele recibir el nombre de ***marketing de relación***,[22] el cual intenta ofrecer una experiencia de marca más holística y personalizada para generar vínculos fortificados con el consumidor, además de que profundiza y amplía los programas de marketing constructores de la marca. Los nuevos enfoques de marketing que hemos revisado consisten todos en actividades de marketing de relaciones.

Una implicación de estos nuevos enfoques es que el concepto tradicional de "mezcla de marketing" y la noción de las "4 P" o elementos de marketing —producto, precio, colocación del producto (o distribución) y promoción (o comunicaciones)—, pueden no describir por completo programas de marketing modernos, o las diferentes actividades no necesariamente encajan a la perfección en alguna de esas designaciones. Sin embargo, las empresas aún tienen que tomar decisiones acerca de lo que van a vender, cómo (y dónde) lo van a vender, y a qué precio. En otras palabras, deben diseñar el producto, fijar los precios y determinar las estrategias de distribución como parte de sus programas de marketing. Los detalles específicos de cómo establecer esas estrategias han cambiado de manera considerable. Abordaremos más adelante estos temas y algunos de los desarrollos más nuevos.

Estrategia de producto

El producto mismo representa la influencia primaria de lo que los consumidores experimentan con una marca, lo que escuchan de otras personas acerca de ella, y lo que la empresa puede decirles a los clientes al respecto. En otras palabras, en el corazón de una gran marca está invariablemente un gran producto.

Diseñar y entregar un servicio o un producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos del cliente es un prerrequisito para un marketing exitoso sin importar si el producto es un bien tangible, servicio u organización. Para que exista lealtad a la marca, las experiencias de los consumidores con el producto deben al menos satisfacer, si no es que exceder, sus expectativas.

Esta sección considera dos temas: cómo se forma el cliente sus opiniones sobre la calidad y valor de un producto, y cómo pueden usar los mercadólogos la perspectiva del marketing de relaciones para formular la estrategia y ofertas del producto.

Calidad y valor percibidos

La ***calidad percibida*** es la percepción que se forman los clientes de la calidad general o superioridad de un producto o servicio en comparación con las alternativas existentes y su propósito. Lograr un nivel satisfactorio de calidad percibida se ha vuelto más difícil a medida que las mejoras continuas de producto han llevado, con el paso de los años, a un aumento en las expectativas del consumidor.[23]

Muchas investigaciones han intentado comprender cómo se forman las opiniones de los clientes en torno a la calidad. Aunque los atributos específicos de calidad del producto pueden variar de una categoría a otra, de acuerdo con el modelo del VCMBC del capítulo 2, la investigación ha identificado las siguientes dimensiones generales.[24]

- *Desempeño*. Niveles en los cuales operan las características primarias del producto (bajo, medio, alto o muy alto).
- *Características*. Elementos secundarios de un producto que complementan las características primarias.
- *Calidad de conformidad*. Grado en el cual los productos cumplen con las especificaciones y están libres de defectos.
- *Confiabilidad.* Consistencia del desempeño con el paso del tiempo y de compra en compra.
- *Durabilidad*. Expectativa de la vida económica del producto.
- *Servicio*. Facilidad para dar mantenimiento al producto.
- *Estilo y diseño*. Apariencia o sensación de calidad.

Las creencias de los consumidores en torno a estas características suelen definir la calidad y, a su vez, influyen en las actitudes y comportamiento hacia una marca.

Intangibles de marca. La calidad del producto depende no sólo de su desempeño funcional sino también de consideraciones de desempeño más amplias, como velocidad, precisión y cuidado en la entrega e instalación del producto; prontitud, cortesía, capacitación y utilidad del servicio al cliente, y calidad en el servicio de reparación.

Las actitudes hacia la marca también pueden depender de la imaginería abstracta del producto, como el simbolismo o personalidad que la marca refleja. Estos aspectos "aumentados" suelen ser cruciales para su valor capital. Por último, las evaluaciones del consumidor pueden no corresponder a la calidad percibida del producto y formarse con base en una toma de decisiones poco reflexiva, a partir de reglas simples de decisión o de una heurística fundada en la reputación de la marca o en características del producto, como el color o el aroma.

Por tanto, los mercadólogos deben adoptar un enfoque amplio y holístico para construir el valor capital de la marca. De acuerdo con esta observación, McKinsey Consulting ha propuesto un enfoque denominado ***marketing 3-D***.[25] Éste enfatiza tres dimensiones de beneficio del producto o servicio:

1. *Beneficios funcionales.* Atributos del producto y desempeño; valor; calidad.
2. *Beneficios de proceso.* Facilidad de acceso a la información del producto; selección amplia; toma de decisiones simplificada/ asistida; transacciones convenientes; reabasto automático del producto.
3. *Beneficios de relación*. Valor basado en el servicio personalizado; fuerte relevancia emocional; información compartida que crea intercambio de valor; recompensas diferenciadas a la lealtad.

McKinsey argumenta que ya sea que el marketing tradicional comunique típicamente los beneficios funcionales, en un mercado cada vez más aglomerado los mercadólogos deben emplear tácticas de marketing experienciales y diferenciar sus productos o servicios mediante la comunicación de los beneficios de las otras dos dimensiones: "Al mejorar la experiencia total del cliente, las compañías pueden mantener a sus consumidores felices y conservarlos por más tiempo".

Cadena de valor. Los consumidores suelen combinar las percepciones de calidad con las de costo para aquilatar el valor de un producto. Los costos no están restringidos al precio monetario real, y pueden reflejar gastos de oportunidad en tiempo, energía y algún aspecto psicológico involucrado en la decisión de los consumidores.[26]

Por ello, desde la perspectiva de la empresa es necesaria una visión amplia de la creación de valor. Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la ***cadena de valor*** como una herramienta estratégica para identificar formas de crear más valor para el cliente.[27] Este experto ve a las empresas como un conjunto de actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar productos.

La cadena de valor identifica cinco actividades primarias creadoras de valor (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio), así como cuatro actividades de soporte que ocurren a la par de estas actividades primarias (infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y gestión). De acuerdo con Porter, las empresas pueden lograr ventajas competitivas al mejorar el desempeño y reducir costos en cualquiera o todas estas actividades creadoras de valor. También enfatiza la importancia de administrar de manera efectiva los procesos centrales de negocio y la integración y cooperación transfuncional.

Además, observa cómo las empresas pueden crear ventajas competitivas al asociarse con otros miembros de la cadena de valor (proveedores y distribuidores) para mejorar el desempeño del sistema de entrega al cliente. Por ejemplo, Procter & Gamble trabaja de cerca con minoristas como Wal-Mart para asegurar que las marcas P&G puedan distribuirse de manera rápida y eficiente a las tiendas. En consecuencia, estableció una oficina bien dotada de personal en Bentonville, Arkansas, sede de las oficinas centrales de Wal-Mart, para coordinar mejor sus esfuerzos. Estas actividades son un medio para crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas que puedan servir como fuentes de valor capital.

Marketing de relaciones

El ***marketing de relaciones*** se basa en la premisa de que los clientes actuales son la clave para el éxito de largo plazo de la marca.[28] He aquí algunos beneficios que proporciona:[29]

- Adquirir nuevos clientes puede costar hasta 5 veces más que satisfacer y conservar a los actuales.
- La compañía promedio pierde 10 por ciento de sus clientes cada año.
- Una reducción de 5 por ciento en la tasa de deserción de clientes puede aumentar las utilidades de 25 a 85 por ciento, dependiendo de la industria.
- La tasa de utilidades del cliente tiende a aumentar a través de la vida de ese cliente conservado.

Observemos tres cuestiones importantes del marketing de relaciones: personalización masiva, posmarketing y programas de lealtad.

Personalización masiva. El concepto en el que se basa la personalización masiva, es decir, hacer productos que se adecuen a las especificaciones exactas del cliente, es antiguo, pero la llegada de la tecnología digital ha permitido a las compañías ofrecer productos personalizados en una escala antes inconcebible. A través de Internet, el consumidor puede comunicar sus preferencias directamente al fabricante, quien, mediante una línea sofisticada de producción, ensambla el producto a un precio comparable con el del artículo no personalizado. Dell Computers es hoy un ejemplo clásico del poder de la personalización masiva. Sus computadoras fabricadas sobre pedido se venden directamente en Internet o por teléfono; esto ayudó a la empresa a convertirse en el fabricante de computadoras más exitoso en la década de 1990.

En una era definida por la omnipresencia de los bienes del mercado de masas, la personalización masiva permite a los clientes distinguirse incluso en las compras básicas. “La personalización atiende la necesidad de individualidad —afirma un analista con la publicidad de Fallon McElligott—: Buscamos experiencias y productos que tengan nuestra estampa, nuestro

sello como parte de nuestra apariencia". Por ejemplo, con el programa NIKEiD, Nike permite a los clientes poner su mensaje personalizado en un par de zapatos. En el sitio Web NIKEiD los visitantes pueden hacer un zapato a la medida, y elegir su tamaño, ancho y color, y colocarle una identidad ID de ocho caracteres a su creación. Land's End también permite en su sitio Web la personalización para un mejor ajuste de ciertos estilos de pantalones y camisetas.

Asimismo, la personalización masiva ofrece beneficios del lado de la oferta. Los minoristas pueden reducir el inventario, ahorrar espacio de almacén y el gasto de llevar un conteo de todo y descontar la mercancía sobrante.[30] No obstante, tiene sus limitaciones, porque no todo producto se puede personalizar con facilidad y no todo producto demanda personalización. Pero incluso los fabricantes de bienes costosos y que requieren mucha producción están buscando formas de aprovecharla. John Deere, por ejemplo, usó la teoría matemática de la complejidad para ofrecer a los granjeros comerciales tractores a la medida.[31]

La personalización masiva puede ser especialmente poderosa cuando se aplica al comercio de Internet.[32] De 10 a 15 por ciento de los encuestados en diversas muestras expresaron su interés de que se les personalizaran los productos en línea, desde tarjetas de felicitación hasta electrónicos de consumo, vestidos y joyería.[33]

Este enfoque no está restringido a los productos. Muchas organizaciones de servicio, como los bancos, están desarrollando acciones específicas para el cliente e intentan mejorar la naturaleza personal de su experiencia de servicio con más opciones, más personal en contacto con el cliente y más horas de atención. En apoyo a esas actividades, los investigadores académicos Rust, Moorman y Dickson ofrecen evidencias que sugieren que para incrementar sus ingresos, las empresas de servicios deben asignar en promedio *menos* recursos a programas tradicionales de calidad, productividad y eficiencia, y en cambio asignar *más* inversión a iniciativas orientadas al servicio, como programas de satisfacción del cliente, conservación y lealtad de clientes, administración de relaciones con el cliente y valor capital del cliente.[34]

Posmarketing. Para lograr la imagen deseada de la marca, las estrategias de producto deben enfocarse en la compra *y* el consumo. Gran parte de la actividad de marketing está dedicada a descubrir formas de fomentar las compras de prueba y la asiduidad de los consumidores. No obstante, tal vez las asociaciones más fuertes y posiblemente más favorables resulten de la experiencia real con el producto, lo que Procter & Gamble llama el "segundo momento de la verdad" (el primero ocurre en el momento de la compra).

Por desgracia, el marketing dedica muy poca atención a averiguar nuevas formas en que los consumidores puedan apreciar verdaderamente las ventajas y capacidades de los productos. Quizá en respuesta a esta omisión, una tendencia notable sea la función creciente del ***posmarketing***, es decir, aquellas actividades de marketing que ocurren después de la compra. Diseño innovador, pruebas exhaustivas, producción de calidad y comunicación efectiva —a través de la personalización masiva o cualquier otro medio—, son sin lugar a dudas las consideraciones más importantes en la mejora de las experiencias de consumo que construyen el valor capital de la marca. Sin embargo, en muchos casos quizá sólo sean condiciones necesarias mas no suficientes para el éxito de la marca, y en la práctica los mercadólogos necesiten otros medios para mejorar las experiencias de consumo.

Por ejemplo, los instructivos para muchos productos son frecuentemente un asunto al que se le concede importancia secundaria, elaborados por ingenieros que utilizan términos demasiado técnicos y lenguaje complejo.[35] Como resultado, las experiencias iniciales de los consumidores con el producto pueden ser frustrantes o, lo que es peor, un fracaso. En muchos casos, aunque los consumidores sean capaces de averiguar cómo lograr que el producto realice sus funciones básicas, quizá no aprecien muchas características más avanzadas, muy deseables y potencialmente únicas para la marca.

Para mejorar las experiencias de consumo, los mercadólogos deben desarrollar, por ende, manuales de usuario que describan de manera clara y comprensiva lo que el producto puede hacer por los consumidores y cómo éstos pueden darse cuenta de sus beneficios. Con la mayor globalización, escribir instructivos sencillos ha cobrado mayor relevancia porque requieren ser traducidos a múltiples idiomas.[36] Los fabricantes hoy se toman más tiempo diseñando y probando las instrucciones para hacerlas lo más fáciles posible.

1. Establezca y mantenga un archivo de información del cliente (un registro de todos los actuales, potenciales, inactivos y pasados).
2. "Dibuje" un esquema de contactos con el cliente (identifique y caracterice los puntos de interacción en busca de "momentos de la verdad").
3. Analice la retroalimentación del cliente (explore la naturaleza de su satisfacción e insatisfacción).
4. Realice encuestas sobre la satisfacción del cliente (para refrendar también el interés en sus reacciones).
5. Formule y administre programas de comunicación (envíe revistas o boletines informativos propios al cliente).
6. Patrocine eventos o programas especiales para sus clientes (para celebrar las relaciones con la marca).
7. Identifique y reclame a sus clientes perdidos (una de las mejores fuentes de nuevos clientes).

Fuente: Reimpreso por Terry Vavra, *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing* (Chicago: Irwin Professional Publishers, 1995).

FIGURA 5-4

Siete actividades de posmarketing

Los manuales de usuario pueden necesitar aparecer en formatos multimedia como DVD o CD para demostrar de manera más efectiva las funciones y beneficios de los productos. Intuit, el fabricante de Quicken, el paquete de software para la administración de finanzas personales, envía de manera rutinaria a investigadores al hogar de sus compradores de primera vez para verificar que su software sea fácil de instalar, y para identificar cualquier problema que pueda surgir. El software Corel adopta una estrategia similar de "seguimiento en casa" y también efectúa "fiestas de pizza", donde equipos de aseguramiento de calidad, marketing e ingeniería analizan la investigación de mercado juntos, de manera que no sólo el departamento de marketing transmita sus conclusiones a otros departamentos.[37]

No obstante, el posmarketing es más que el diseño y comunicación de las instrucciones del producto, como un experto en el área lo observa: "El término 'posmarketing' describe una nueva mentalidad necesaria que recuerda a los negocios la importancia de construir relaciones duraderas con los clientes para prolongar su tiempo de vida. También apunta a la necesidad crucial de equilibrar mejor la asignación de los fondos del marketing entre las actividades de conquista (como la publicidad) y las de conservación (como los programas de comunicación con los clientes)".[38] Establecer vínculos más fuertes con los consumidores puede ser tan simple como crear un departamento de servicio al cliente bien diseñado y de fácil acceso con un número telefónico sin costo o a través de la Web. Ejemplos de siete actividades específicas para fortalecer la lealtad y construir relaciones con los clientes se resumen en la figura 5-4.

El posmarketing incluye además la venta de productos complementarios que contribuyan a integrar un sistema o a mejorar el valor del producto principal de cualquier forma. Los fabricantes de impresoras como Hewlett-Packard derivan gran parte de sus ingresos de artículos que proporcionan altos márgenes de ganancias en la poscompra, como cartuchos de tinta, cartuchos de tóner para impresoras láser y papel especialmente diseñado para impresoras de PC. El dueño promedio de una impresora de PC para el hogar gasta mucho más en consumibles durante la vida útil de la máquina que en la máquina misma.[39]

Programas de lealtad. Los ***programas de lealtad*** o de ***frecuencia*** se han convertido en medios populares con los cuales los mercadólogos pueden fortalecer los lazos con sus clientes.[40] Su propósito es "identificar, mantener y aumentar la producción de los 'mejores' clientes de la empresa a través de relaciones de largo plazo con valor agregado".[41] Compañías de todo tipo de industrias, principalmente las aerolíneas, han establecido programas de lealtad a través de combinaciones de servicios, boletines informativos, premios e incentivos. Con frecuencia, éstos incluyen acciones de desarrollo conjunto de marcas o alianzas de marca.

AMERICAN AIRLINES

En 1981 American Airlines creó el primer programa de lealtad de una aerolínea llamado AAdvantage. Este esquema de viajero frecuente premiaba a los principales clientes de la aerolínea con viajes gratuitos y ascensos de categoría a partir de las millas voladas. Al reconocerles su preferencia y otorgarles incentivos para llevar sus negocios a American Airlines, la firma esperaba incrementar la lealtad entre sus pasajeros. El programa tuvo un éxito instantáneo, y otras aerolíneas de inmediato lo copiaron. En la actualidad, los miembros pueden ganar millas en más de 1 500 compañías participantes, que incluyen 35 cadenas de hoteles, lo cual representa 75 marcas, 20 aerolíneas, ocho compañías de renta de autos y aproximadamente 25 empresas minoristas/ financieras importantes. Además, los miembros pueden ganar millas cuando realizan compras con uno de más de 60 productos compatibles con la tarjeta en 30 países. En la actualidad existen más de 100 programas de viajero frecuente, pero American Airlines sigue siendo el mayor, con una membresía de más de 50 millones para 2005.[42]

Muchos negocios, además de las aerolíneas, introdujeron programas de lealtad en los años siguientes. En 1991 American Express inició su programa Membership Rewards, que otorga a sus clientes puntos con base en el monto que carguen a sus tarjetas. Los puntos pueden canjearse con la compra de una variedad de artículos, como boletos de aerolíneas, joyería y electrónicos. También en 1991 Safeway, la tercera tienda de abarrotes más grande de Estados Unidos, lanzó el Safeway Savings Club, que otorga a sus miembros descuentos en ciertos artículos marcados en sus tiendas. A un año de su debut, el Safeway Savings Club tenía 1.2 millones de miembros. Starwood Hotels lanzó un programa de huéspedes frecuentes respaldado por una campaña publicitaria de 50 millones de dólares en 1999.[43]

Una amplia gama de industrias ha adoptado programas de lealtad porque suelen producir resultados.[44] Como un ejecutivo de marketing lo afirmó: "Los programas de lealtad reducen las tasas de deserción y aumentan la retención de clientes. Uno puede ganar más con la compra de un cliente". El valor generado por este tipo de esquemas crea costos cambiantes para los consumidores y reduce la competencia entre las marcas basada en el precio. He aquí algunas sugerencias para construir programas efectivos de lealtad:[45]

- *Conozca a su audiencia*. La mayoría de los mercadólogos de la lealtad utiliza bases de datos sofisticadas y software para definir a qué segmento de clientes orientarse con un programa determinado. Se dirigen a consumidores cuyo comportamiento de compra puede modificarse a través del programa.
- *El cambio es bueno*. Los mercadólogos deben actualizar de manera constante el programa para atraer a nuevos clientes e impedir que otras compañías en su categoría desarrollen esquemas de "imitación". "Cualquier programa de lealtad que permanezca estático morirá", afirma un ejecutivo.
- *Escuche a sus mejores clientes*. Las sugerencias y quejas de los principales clientes merecen una consideración cuidadosa, pues pueden aportar mejoras en el programa. Como generalmente representan un gran porcentaje del negocio, éstos deben también recibir un mejor servicio y más atención.
- *Involucre a la gente.* Haga que los consumidores deseen unirse al programa. Consiga que éste sea fácil de usar y ofrezca recompensas inmediatas cuando los clientes se adhieran a él. Una vez que se conviertan en miembros, procure que los clientes se "sientan especiales"; por ejemplo, envíeles una tarjeta de felicitación, ofertas o invitaciones para eventos exclusivos.

Resumen

El producto está en el corazón del valor capital de la marca. Los mercadólogos deben diseñar, fabricar, comercializar, vender, entregar y dar servicio a productos de tal forma que se cree una imagen positiva de la marca con asociaciones fuertes, favorables y únicas; que se generen juicios y sentimientos favorables hacia ella, y que se promuevan mayores grados de resonancia de marca. La estrategia de producto implica elegir los beneficios tangibles e intangibles que el producto encarnará, y las actividades de marketing que los consumidores desean que y el programa de marketing puede ofrecer. Es posible vincular varias asociacio-

nes a la marca, algunas funcionales y relacionadas con el desempeño, y otras abstractas ligadas a la imaginería. La calidad y el valor percibidos son asociaciones de marca particularmente importantes que suelen motivar las decisiones del consumidor.

Dada a la importancia de los clientes leales, el marketing de relaciones se ha convertido en una prioridad de la marca. En consecuencia, las experiencias reales del cliente con el producto y las actividades de posmarketing han cobrado una mayor importancia en la construcción del valor capital de la marca basado en el cliente. Aquellos mercadólogos que sean más exitosos en construir este valor aplicarán las medidas necesarias para asegurarse de que comprenden por completo a sus clientes y saben cómo pueden entregar un valor superior durante, antes y después de la compra.

Estrategia de fijación de precios

El precio es el único elemento generador de ingresos de la mezcla tradicional de marketing, y el cobro de un sobreprecio figura entre los beneficios más importantes derivados de la construcción del valor capital de una marca fuerte. Esta sección considera las diferentes clases de percepciones que los consumidores se pueden formar hacia los precios y las distintas estrategias de fijación de precios que la empresa puede adoptar para construir el valor capital de la marca.

Percepciones del consumidor acerca del precio

La estrategia de fijación de precios puede dictar la forma en que los consumidores categorizan este componente de la marca (como bajo, medio o alto), y qué tan firme o flexible consideran que es con base en el descuento o la frecuencia de los descuentos aplicados.

Los consumidores suelen calificar las marcas de acuerdo con los niveles de precios en una categoría.[46] Por ejemplo, la figura 5-5 muestra los niveles de precios que arrojó un estudio de mercado de los helados[47] donde, como revela la figura, hay también una relación entre precio y calidad. En cualquier nivel de precios existe un rango aceptable, llamado ***banda de precios***, que indica la flexibilidad y amplitud con que los mercadólogos cuentan para fijar precios a sus marcas dentro de ese nivel. Algunas compañías venden diversas marcas para competir mejor en múltiples categorías. La figura 5-6 muestra las ofertas de

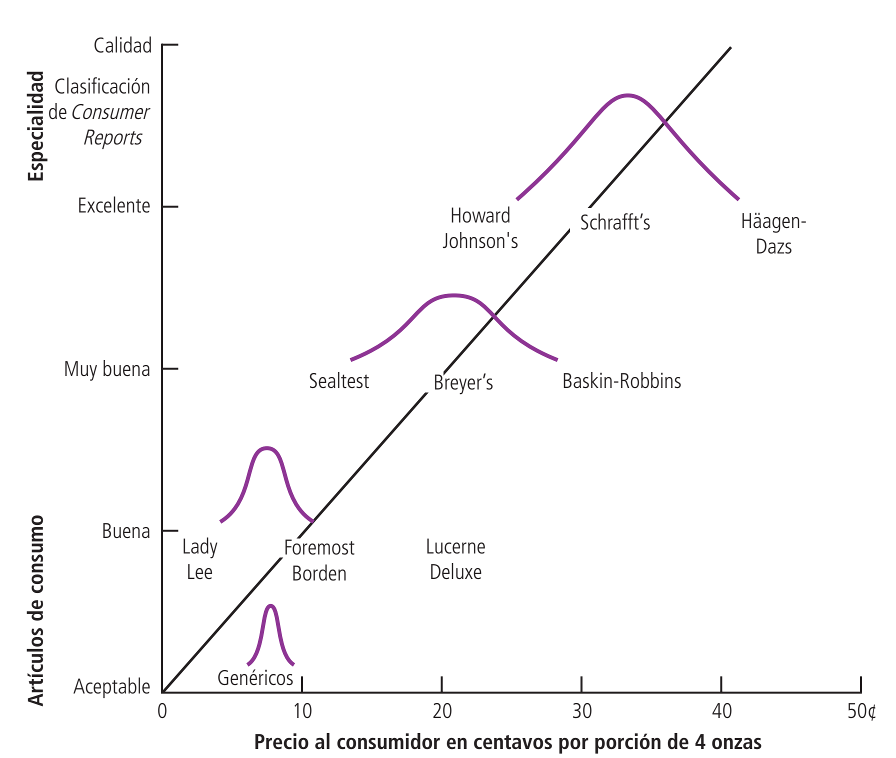


FIGURA 5-5

Niveles de precios en el mercado de los helados

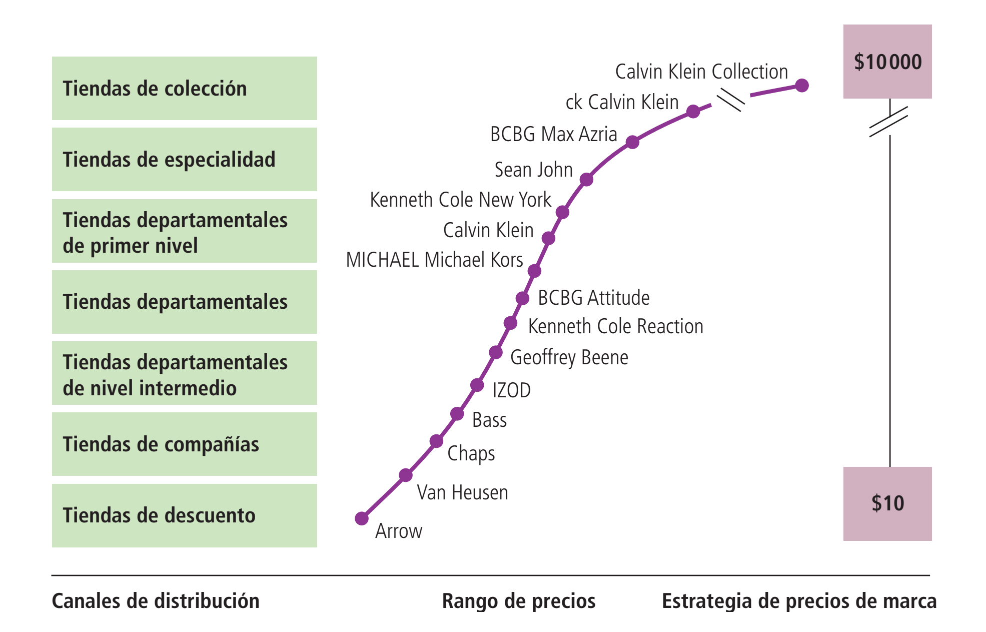


FIGURA 5-6

Niveles de precios de las marcas Phillips Van-Heusen

ropa de Phillips Van-Huesen y sus tiendas minoristas correspondientes, que cubren una amplia gama de precios.[48]

Además de las percepciones descriptivas de "media y varianza" hacia el precio, los consumidores pueden tener percepciones con un significado más inherente al producto. En particular, en muchas categorías infieren la calidad de un artículo con base en su precio, y usan la calidad intuida y el precio para determinar el valor percibido. Las asociaciones de los consumidores sobre el valor percibido suelen ser un factor importante en sus decisiones de compra. Por ello, muchos mercadólogos han adoptado ***estrategias de fijación de precios basadas en el valor*** que intentan vender el producto correcto al precio correcto para satisfacer mejor los deseos de los clientes, como lo describe la siguiente sección.

Las percepciones de los consumidores sobre el valor deben exceder el costo que supone para la compañía hacer y vender el producto. Como se indicó en el capítulo 2, los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por ciertas marcas con base en consideraciones tangibles e intangibles. Por ejemplo, en una época Hitachi y General Electric (GE) poseían de manera conjunta una fábrica en Inglaterra que manufacturaba televisiones idénticas para ambas compañías. La única diferencia era el nombre de la marca en el aparato. No obstante, las televisiones Hitachi se vendían 75 dólares más caras que las GE. Además, Hitachi colocó el doble de unidades que GE a pesar de su precio más alto.[49]

En resumen, el precio tiene un significado complejo y puede desempeñar múltiples funciones para los consumidores. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 5-2 ofrece una apreciación de cómo éstos perciben y procesan los precios como parte de su comportamiento de compra. Los mercadólogos deben comprender todas las percepciones de los consumidores hacia los precios de una marca para descubrir la calidad, valorar las inferencias y develar cualquier sobreprecio.

Establecimiento de precios para construir el valor capital de la marca

Elegir una estrategia de fijación de precios para construir el valor de la marca implica determinar lo siguiente:

- Un método para establecer los precios actuales.
- Una política para elegir la profundidad y duración de las promociones y descuentos.

Existen diferentes enfoques para establecer precios, y la elección depende de varias consideraciones. Esta sección destaca algunas de las cuestiones más importantes relacionadas con el valor capital de la marca.[50]



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 5-2

Comprender las percepciones de los consumidores hacia el precio

Muchos economistas asumen que los consumidores son "tomadores de precios", es decir, que aceptan los precios que se les dan. Sin embargo, Ofir y Winer observan que los consumidores y los clientes suelen procesar de manera activa la información de los precios, y los interpretan con base en sus experiencias previas de compra, comunicaciones formales como la publicidad, comunicaciones informales de los amigos y miembros de la familia, e información del punto de compra o en línea. No obstante, las decisiones de compra del consumidor están basadas en su percepción de los precios, no en el valor establecido por el mercadólogo. Por tanto, comprender cómo se forman estas percepciones es una prioridad importante de marketing.

Muchas investigaciones han demostrado que sorprendentemente pocos consumidores pueden recordar de manera exacta los precios específicos de productos, a pesar de tener muy buen conocimiento del rango de precios vigente. Sin embargo, cuando se examina o se considera un precio observado, los consumidores suelen compararlo con marcos de referencia internos (los precios que recuerdan) o marcos de referencia externos (un "precio regular al detalle (menudeo)" anunciado). Los precios de referencia internos se presentan de muchas formas, como las siguientes:

- "Precio justo" (lo que un producto debería costar).
- Precio típico.
- Último precio pagado.
- Competitive prices
- Precio superior (lo máximo que los consumidores pagarían).
- Precio inferior (lo menos que los consumidores pagarían).
- Precios competitivos.
- Precio futuro esperado.
- Precio de descuento acostumbrado.

Cuando los consumidores evocan uno o más de estos marcos de referencia, sus percepciones sobre el precio estándar pueden variar. Investigaciones de precios de referencia han encontrado que la "desagradable sor-

Los factores relacionados con los costos de hacer y vender productos, y los precios relativos de los productos competitivos son determinantes de gran relevancia en la estrategia de fijación de precios. No obstante, cada vez más las empresas conceden mayor importancia a las preferencias y percepciones de los consumidores. Muchas compañías ahora emplean un enfoque de fijación de precios basado en el valor para establecer sus precios, y un enfoque de todos los días precios bajos para determinar su política de descuentos permanentes. Analicemos ambas.

Fijación de precios basada en el valor. El objetivo de la ***fijación de precios basada en el valor*** es descubrir la mezcla correcta de calidad, costos y precios del producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de los consumidores y simultáneamente los objetivos de utilidades de la empresa. Durante años los mercadólogos han empleado la fijación de precios basada en el valor de varias formas. Su popularidad en ascenso como estrategia para determinar los precios es resultado de un mayor nivel de competencia entre las marcas y de la existencia de clientes cada vez más exigentes. Con una base de consumidores concientes del costo y afligidos por las deudas, muchas empresas se han topado a menudo con su resistencia ante precios más altos por primera vez en su historia.[51] Han aprendido de la manera más difícil que los consumidores no pagarán sobreprecios que excedan sus percepciones sobre el valor de una marca. Quizá el ejemplo más vívido sea el recorte de precios de la marca líder de cigarrillos de Philip Morris, Marlboro, descrita en el apartado Informe de desarrollo de marca 5-1.[52]

presa" de un precio estándar más alto que el precio percibido impacta más en la probabilidad de compra que una sorpresa agradable.

Las percepciones de los consumidores también se ven afectadas por las estrategias alternativas de precios. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que un artículo relativamente costoso puede parecerlo menos si el precio se fragmenta en unidades más pequeñas (una membresía anual de 500 dólares parecería más cara que pagos de "menos de 50 dólares al mes"). Una razón por la cual los precios terminan con un nueve (como en 49.99 dólares) es que los consumidores los procesan de izquierda a derecha y no de forma holística o por redondeo. Este efecto es más pronunciado cuando los precios de la competencia son numérica y psicológicamente más cercanos.

Incluso se ha demostrado que el entorno competitivo afecta los juicios que los consumidores se forman acerca de los precios: descuentos mayores (como todos los días precios bajos) pueden llevar con el tiempo a una percepción de precios más bajos que los descuentos frecuentes y pequeños (fijación de precios altos-bajos), a pesar de que los precios promedio sean los mismos en ambos casos.

Por supuesto, las percepciones del consumidor sobre el precio son complejas y dependen del contexto de fijación de precios respectivo.

Fuentes: Chezy Ofir y Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models", *Handbook of Marketing,* eds. Bart Weitz y Robin Wensley (Nueva York: Sage Publications, 2002): 5-86; Peter R. Dickson y Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing* (julio de 1990): 42-53; Gurumurthy Kalyanaram y Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference Price Research", *Marketing Science* (otoño de 1995): 161-169; John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation", *Journal of Consumer Research* (marzo de 1998): 395-408; Mark Stiving y Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data", *Journal of Consumer Research* (junio de 1997): 57-68; Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp y Joel E. Urbany, "The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgments", *Journal of Consumer Research* (septiembre de 1999): 99-114; Manoj Thomas y Vicki Morwitz, "Penny Wise and Pound Foolish: The Left-Digit Effect in Price Cognition", *Journal of Consumer Research* 26 (junio de 2005): 54-64; Eric Anderson y Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", Harvard Business Review 81, núm. 9 (septiembre de 2003): 96-103; Tridib Mazumdar, S. P. Raj e Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions", *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), pp. 84-102.

Dos lecciones importantes surgen de este episodio de Marlboro. Primero, las marcas fuertes pueden permitirse cobrar precios más altos. Una vez que el precio de Marlboro ingresó en un rango aceptable, los consumidores estuvieron dispuestos a pagarlo aun cuando seguía siendo un poco más alto, y las ventas de la marca comenzaron a aumentar. Segundo, las marcas fuertes no pueden cobrar un precio excesivamente alto. La clara señal que Philip Morris envió a todos los mercadólogos con la experiencia de Marlboro fue que la escalada de precios sin las inversiones correspondientes en el valor de la marca incrementa su vulnerabilidad ante una competencia de precios más bajos. En estos casos, los consumidores están dispuestos a cambiar a otra opción de menor valor porque el precio más alto de la marca ya no es justificable. A pesar de que los descuentos de Marlboro menguaron la rentabilidad de la empresa, también le permitieron recuperar la participación de mercado y poner a la marca en una posición más sólida en el largo plazo.

En este nuevo clima desafiante, varias empresas han adoptado con éxito una estrategia de fijación de precios basada en el valor. Por ejemplo, el eslogan de Wal-Mart "Vendemos por menos" describe la directriz que le ha permitido convertirse en el vendedor minorista más grande del mundo. Southwest Airlines combinó las tarifas bajas con el servicio sencillo pero amistoso para convertirse en una poderosa fuerza en la industria aeronáutica. Taco Bell redujo lo suficiente los costos operativos para bajar los precios de muchos artículos de su menú hasta a menos de 1 dólar, lo cual desencadenó una tendencia en toda la industria de la comida rápida. El éxito de éstas y otras empresas tiene dramáticos beneficios potenciales



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 5-1

Caída del precio de Marlboro

El 2 de abril de 1993, o el "Viernes Marlboro", Philip Morris dejó caer una bomba en un anuncio de tres páginas: "Philip Morris USA... anuncia un giro importante en la estrategia de negocios diseñada para incrementar la participación de mercado y hacer crecer la rentabilidad de largo plazo en un entorno de mercado altamente sensible al precio". Esta cita del presidente de la unidad de tabaco y director general William I. Campbell continuaba así: "Hemos determinado que en el entorno actual de mercado ocasionado por una recesión económica prolongada y una confianza del consumidor deprimida, debemos tomar esas medidas necesarias para hacer crecer nuestra participación de mercado en lugar de perseguir rápidas tasas de crecimiento en los ingresos que podrían erosionar nuestra posición líder en el mercado".

Philip Morris anunció cuatro medidas principales, la cuarta de las cuales capturó la atención de los mercadólogos y de Wall Street: un importante recorte promocional en el precio de Marlboro (40 a 50 centavos menos por cajetilla), con lo cual esperaba disminuir en 40 por ciento las ganancias de su unidad más rentable. La acción estuvo sustentada en los resultados de una prueba de un mes realizada en Portland, Oregon, en diciembre previo, según la cual una reducción de 40 centavos por cajetilla incrementaría en 4 puntos la participación de mercado.

La reacción del mercado bursátil ante el anuncio fue inmediata. Al final del día el precio de las acciones de Philip Morris bajó de 64.12 a 49.37 dólares, una caída de 23 por ciento que representaba la pérdida ¡en un día, de 13 000 millones de dólares en valor para los accionistas! Se presentó un efecto dominó en el mercado accionario, con disminuciones significativas en el precio de las acciones de otras compañías de bienes de consumo en marcas importantes como Sara Lee, Kellogg's, General Mills y Procter & Gamble. Una de las firmas más afectadas fue Coca-Cola, cuyos accionistas perdieron 5 000 millones de dólares en utilidades no realizadas en los días siguientes al "Viernes Negro".

en la medida en que impulsa una estrategia de fijación de precios basada en el valor. Otra empresa conversa reciente es General Motors, a pesar de estar pasando por una prueba difícil.

General Motors

GM lanzó su plan de fijación de precios para empleados en junio de 2005 con el objetivo de despejar el inventario de vehículos 2005 antes de la entrada del nuevo modelo del año. La promoción fue todo un éxito, y se acumularon ganancias gigantescas en los meses de verano. En esa época los ejecutivos de GM indicaron que la simplicidad del plan, que consistía en que todos obtenían el mismo precio bajo que se otorgaba a los empleados, ayudaría a la empresa a cambiar a una nueva estrategia de fijación de precios con el fin de orientar el enfoque de los consumidores hacia el valor del vehículo y no al tamaño de los descuentos. A pesar de que el programa se extendió más allá del verano, el fabricante de automóviles anunció en septiembre una transición hacia la fijación de precios basada en "la promesa de valor total", según la cual GM intentaría ofrecer precios de los modelos de 2006 que, en comparación con sus tarifas tradicionales, estarían más cerca de lo que la compañía pensaba que eran los precios que los clientes en realidad pagarían una vez que se incluyeran los incentivos. No obstante, éstos por lo general serían más altos que los otorgados a los empleados. Un ejecutivo de GM observó que la fijación de precios nunca estuvo planeada para ser una promoción de largo plazo. "Como cualquier promoción, tiene un tiempo de vida —dijo—. Pero lo que aprendimos es: el cliente es inteligente. Reconoce un buen valor verdadero cuando lo ve y en realidad aprecia los precios transparentes". No obstante, algunos analistas de la industria sintieron que sería di-

Varios factores llevaron probablemente a Marlboro a recortar sus precios de manera tan dramática. La economía sin lugar a dudas seguía lenta, pues se estaba recuperando de una recesión. Los cigarrillos de marcas privadas o marcas de tiendas ofrecían una calidad mejor y estaban recibiendo más atención de los clientes y los minoristas.

Una consideración importante sugerida por muchos tenía que ver con los fuertes incrementos en los precios de Philip Morris, los cuales se presentaron dos o tres veces en un año, así que el costo al detalle de una cajetilla de Marlboro aumentó más del triple entre 1980 y 1992. Se pensó que los 80 centavos a 1 dólar de diferencia entre las marcas premium y las marcas de descuento que prevalecían en la época estaban provocando aumentos constantes en sus ventas a costa de la participación de mercado de Marlboro, que bajó a 22 por ciento, y que se proyectaba que decayera a 18 por ciento si Philip Morris no hacía cambios.

A pesar de que gran parte de la prensa popular intentaba explotar las decisiones de Marlboro para proclamar que las "marcas estaban muertas", nada estaba más lejos de la verdad. De hecho, una interpretación más exacta de todo el episodio es que demostró que marcas nuevas estaban ingresando a la escena, como lo demostró la habilidad de las marcas de descuento para crear su propio valor capital con base en las asociaciones más fuertes que los consumidores establecen con el "valor".

Al mismo tiempo, la experiencia de Marlboro mostró que las marcas existentes, si estaban bien administradas, pueden ser merecedoras de lealtad, disfrutar de precios más altos y seguir siendo muy rentables. Al acortar las diferencias entre los cigarrillos de descuento y Marlboro a casi 40 centavos, Philip Morris pudo rescatar a muchos de sus clientes. En menos de nueve meses después de la caída de los precios su participación en el mercado aumentó a 27 por ciento, y finalmente llegó a casi 30 por ciento.

Fuentes: Laura Zinn, "The Smoke Clears at Marlboro", *Business Week,* 31 de enero de 1994, 76-77; Al Silk y Bruce Isaacson, "Philip Morris: Marlboro Friday(A)", Harvard Business School Case 9-596-001.

fícil para GM dejar de aplicar al consumidor general la fijación del precio especial para empleados.[53]

Como cabría esperar, existen varias opciones relacionadas con las claves del éxito en la adopción de un enfoque de fijación de precios basada en el valor. En general, una estrategia eficaz de esta índole debe lograr un equilibrio adecuado entre lo siguiente:

- Diseño y entrega del producto.
- Costo del producto.
- Precio del producto.

En otras palabras, como vimos antes, se debe producir el tipo correcto de producto y venderse al precio adecuado. Después analizaremos cada uno de estos tres elementos. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 5-3 describe un proceso de ocho pasos para tomar mejores decisiones en la fijación de los precios.

DISEÑO DEL PRODUCTO Y ENTREGA. La primera clave es el diseño y la entrega adecuados del producto. El valor de éste puede mejorarse a través de muchos tipos de programas de marketing bien concebidos y ejecutados, como los que se abordan en éste y otros capítulos del libro. Quienes proponen la fijación de precios basada en el valor señalan que el concepto no significa vender versiones mínimas del producto a precios más bajos, pues se debe partir de que los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos cuando



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 5-3

Ocho pasos para mejorar la fijación de precios

Robert J. Dolan, un académico y renombrado experto en fijación de precios, describe este asunto como el "mayor dolor de cabeza de un directivo". Para aliviar este dolor de cabeza, Dolan recomienda a los directivos enfocarse en el proceso de fijación de precios y no en los resultados. Sugiere que éstos pueden hacer mejoras en dicho proceso siguiendo estos ocho pasos:

1. ***Evaluar qué valor le dan los clientes a un producto o servicio.*** En lugar de basar las decisiones de fijación de precios en el costo del producto, las compañías deben determinar el valor del producto para el cliente.
2. ***Buscar variaciones en la forma en que los clientes valoran el producto.*** El cómo y el porqué usan los clientes un producto da como resultado que éste tenga distintos valores para ellos. Las compañías pueden personalizar los precios para aprovechar estas diferentes valoraciones.
3. ***Evaluar la sensitividad del cliente ante el precio.*** Las compañías deben determinar la elasticidad del precio (el cambio porcentual en la cantidad vendida dado un cambio porcentual en el precio) para sus productos en tres áreas: economía del cliente, búsqueda y uso que el cliente le da al precio y la situación competitiva.
4. ***Identificar una estructura óptima de fijación de precios.*** En lugar de un precio fijo, las compañías pueden decidir ofrecer descuentos con base en la cantidad comprada o usar la fijación de precios para vender una combinación de productos. Se pueden analizar las diferentes estructuras de fijación de precios para determinar cuál es la óptima.
5. ***Considerar las reacciones de los competidores.*** Con el fin de evitar guerras de precios, las empresas deben considerar los efectos de largo plazo de las decisiones de precios en términos de la competencia.
6. ***Monitorear los precios realizados en el nivel de transacción.*** Aunque un producto tenga un sólo precio de lista, puede manejarse en muchos precios finales posibles debido a descuentos y rebajas. Además, el ingreso neto real de un producto se ve afectado por factores como las devoluciones del cliente o reclamos por daños. El precio real del producto debe considerar estos elementos.
7. ***Evaluar la respuesta emocional del cliente.*** La respuesta emocional de un cliente ante el precio puede tener efectos de largo plazo que superan el impacto económico de corto plazo de una venta.
8. ***Analizar si las devoluciones valen el costo de atención al cliente.*** La atención a los clientes muy costosa no necesariamente paga los precios altos, tal como los clientes que gastan poco no siempre reciben un servicio de bajo costo. Siempre que sea posible, las compañías deben intentar lograr que los consumidores gasten en la medida de lo que cuesta atenderlos.

Fuente: Robert J. Dolan, "How Do You Know When the Price is Right?", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1995). Traducido y reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*.

perciben valor agregado en los productos y servicios. El Informe de desarrollo de marca 5-2 describe al respecto cómo Louis Vuitton Moet Hennessey (LVMH) puede cobrar precios de lujo.

Algunas compañías realmente han *incrementado* los precios introduciendo productos nuevos o mejorados con "valor agregado". Diversos mercadólogos han combinado innovaciones de producto y mejoras con precios más altos, y han logrado alcanzar un equilibrio aceptable al menos en algunos segmentos de mercado. Ejemplos de tales adiciones van desde nuevos sabores y diseños de envases para té helado, cepillos de dientes diseñados con características especiales, como cerdas onduladas y mangos con pequeños amortiguadores, hasta toallitas faciales espléndidamente empacadas con aroma y loción.

Cuando Gillette introdujo el Mach3 en 1998, fijó el precio de los cartuchos con un sobreprecio de 50 por ciento arriba de la hoja de afeitar más cara que tenía en ese momento, SensorExcel, a pesar del clima deflacionario prevaleciente. El incremento de sus precios no alejó a los clientes, y Gillette alcanzó su máxima participación de mercado, de 71 por ciento, desde 1962. La principal extensión del Mach3, M3 Power, fue lanzada en 2004 con una fijación de precios similar, y de inmediato alcanzó el liderazgo de marca en muchos países. Muchos productos han podido combinar mejoras de producto que ofrecen a los consumidores una mayor conveniencia, con precios más altos. Por ejemplo, las bolsas para congelar y almacenar alimentos y sándwiches Hefty One-Zip, que presentan una tecnología más cómoda de "cierre deslizable", lograron cobrar un sobreprecio de 15 por ciento sobre las bolsas con tecnología más antigua de "cierre de lengüeta".[54]

Con la llegada de Internet, muchos críticos pronosticaron que la capacidad de los clientes para realizar búsquedas extensas asistidas en línea generaría una escalada de proveedores de bajo costo. En realidad las ventajas de crear una diferenciación fuerte de marca han desatado precios más altos cuando las marcas se venden en línea al igual que cuando se venden fuera de Internet. Por ejemplo, aunque vende más barato que otros expendedores de libros y música en línea, Amazon.com ha conservado su liderazgo de mercado y ha obligado a los competidores de bajos precios, como Books.com y otros, a cerrar sus operaciones.[55]

COSTOS DE PRODUCTO. La segunda clave para una estrategia exitosa de fijación de precios basada en el valor es bajar tanto como sea posible los costos. Cumplir con los objetivos en este campo invariablemente requiere ahorros a través de ganancias en productividad, subcontrataciones, sustitución de materiales (menos caros o más ahorradores), reformulaciones de productos y cambios de procesos, como automatización u otras mejoras de fábrica.[56] Un ejecutivo de marketing lo plantea de este modo:

> El cliente sólo va a pagarte por lo que percibe como un valor agregado real. Cuando ves tus gastos fijos, te tienes que preguntar si en realidad tu cliente está dispuesto a pagar por ellos. Si la respuesta es no, tienes que averiguar cómo deshacerte de ellos o no vas a ganar dinero.[57]

Al invertir en tecnología de manufactura eficiente, Sara Lee pudo mantener por años márgenes adecuados en su ropa interior L'eggs con incrementos mínimos en el precio. La combinación de precios bajos y la fuerte imagen de L'eggs generaron una participación de casi 50 por ciento en el mercado.[58] Al mismo tiempo, se debe considerar que las reducciones en los costos no pueden sacrificar la calidad, efectividad o eficiencia del producto.

SEARS

Cuando Sears redujo 30 por ciento su personal en el área de compras de ropa después de adquirir Land's End, el personal restante carecía de la experiencia de comercialización necesaria en las tiendas Sears. Para compensar el hecho de que había ordenado demasiado para la tem-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 5-2

Venta de bienes de lujo en Louis Vuitton Moet Hennessey

El fabricante de productos lujosos de piel Louis Vuitton se estableció en París en 1855. Durante más de siglo y medio la compañía ha fabricado equipaje de categoría hecho a mano y otros artículos de piel. Se mantuvo como una pequeña industria familiar hasta los años de la década 1970, cuando un hombre de negocios francés, Henry Racamier, se casó con la heredera Vuitton y de inmediato expandió y diversificó el negocio. Cuando Racamier tomó el poder en 1977, la compañía tenía sólo dos tiendas en Francia y ventas combinadas de menos de 50 millones de dólares. A mediados de la década de 1980 la firma contaba con 95 tiendas en todo el mundo y reportaba ingresos que sobrepasaban los 500 millones de dólares.

En 1987 la fusión de Louis Vuitton con el afamado grupo de licores, champagne y perfumes Moet-Hennessey marcó una nueva era de consolidación en la industria de los bienes de lujo. Al instante, el recién formado Louis Vuitton Moet Hennessey (LVMH) se convirtió en la compañía más grande del mundo de bienes de categoría, con ingresos en el rango de los 4 000 millones de dólares hacia 1991. Las marcas más notables de la firma incluyen a Christian Dior, Givenchy, Moet & Chandon y Dom Perignon. La empresa continuó creciendo en los años 1990 con la adquisición de varias otras productoras de bienes de lujo, como la marca de moda Christian Lacroix y al diseñador de calzado Berluti en 1993, el fabricante de relojes TAG Heuer en 1999 y la marca Donna Karan en 2000. Hoy LVMH tiene un portafolio de 60 marcas de lujo y es el vendedor número uno en el mundo de champagne, cognac y productos de piel y moda, así como el vendedor mundial número tres en perfumes y cosméticos. Los ingresos de la compañía excedieron los 13 500 millones de dólares en 2003.

LVMH ha perseguido de manera constante una estrategia de fijación de precios de lujo, lo cual supone márgenes de utilidades amplios, disponibilidad limitada y muy pocas, en dado caso, rebajas. Louis Vuitton vende sus productos sólo a través de una red global de tiendas propiedad de la compañía. Esto mantiene sus

porada primavera-2003, colocó pedidos mínimos para 2004. Como resultado, las tiendas se encontraron con la mercancía equivocada en la época equivocada. Mientras otros minoristas reportaron grandes ganancias en ventas de ropa después de la temporada de primavera, Sears registró un declive moderado e inesperado en las ventas.[59]

PRECIOS DEL PRODUCTO. La última clave para una estrategia exitosa de fijación de precios basada en el valor es comprender exactamente cuánto valor perciben los clientes en la marca y, por lo tanto, hasta qué punto pagarán un sobreprecio por el costo del producto.[60] Se cuenta con varias técnicas para conocer las percepciones de los clientes sobre el valor. Quizá el enfoque más fácil sea preguntarles directamente qué piensan del precio y el valor.

El precio sugerido con la estimación del valor percibido suele ser el punto de partida de los mercadólogos para determinar los precios reales del mercado, además del ajuste al cruzar las consideraciones de costo y competitivas, según sea necesario. Por ejemplo, para detener una caída precipitada en la participación de mercado de su marca insignia 9-Lives, la división de productos para mascota de H.J. Heinz viró el rumbo en su estrategia de fijación de precios. La compañía encontró a través de investigaciones que los consumidores querían comprar alimentos de mascota al precio de “cuatro latas por un dólar”, a pesar de que el alimento para gatos costaba entre 29 y 35 centavos por lata. Como resultado, Heinz reformuló el empaque de su producto y rediseñó sus procesos de fabricación para alcanzar sus objetivos de costo, precio y márgenes. A pesar de los precios más bajos, las utilidades de la marca se duplicaron. Como se advierte, las estrategias de fijación de precio basadas en el consumidor pueden producir mejores soluciones de marketing.

márgenes en niveles elevados y permite a la empresa mantener el control de cada paso de sus productos en el canal de distribución. Bernard Arnault explica al respecto: "Si controlas tu fábrica, controlas tu calidad; si controlas tu distribución, controlas tu imagen". Hoy, LVMH mantiene una red global de 1 286 tiendas, 28 por ciento más que en 1999. Sus 284 tiendas Louis Vuitton y 461 locales Sephora comprenden más de la mitad de los comercios en esta red.

Como conservar una imagen exclusiva es vital para una marca de lujo, LVMH dedica más de 10 por ciento de sus ventas anuales a la promoción y publicidad. La compañía difunde sus marcas principalmente en publicaciones de moda y de estilo de vida. Algunas de sus marcas líderes patrocinan eventos internacionales de prestigio, como lo hace Louis Vuitton con el America's Cup. Debido a que la imagen es una parte esencial del marketing de bienes de lujo, LVMH evalúa de manera cuidadosa cada oportunidad promocional y de publicidad para que sus marcas tengan un perfil consistente. Como resultado, la compañía administra un portafolio de marcas de lujo sin paralelo tanto en tamaño como en ventas.

Sin embargo, administrar un portafolio de esta índole en una economía global recesiva puede ser difícil. En años recientes, LVMH se encontró prestando más atención a su marca altamente rentable Vuitton (en especial en Japón) y otras marcas de lujo, como la ropa para dama Celine, la de moda Pucci, el champagne Ruinart y los relojes Zenith, que consideraba las de mayor potencial, y vendiendo otras como la casa de alta costura Lacroix, que atravesaba por dificultades.

Fuentes: William Echikson, "Luxury Steals Back", *Fortune,* 16 de enero de 1995; Lisa Marsh, "LVMH Thinks of Vuitton Globally, Acts on 5 Ave", *Nueva York Post,* 5 de diciembre de 2000; Joshua Levine, "Liberté, Fraternité-But to Hell with Égalité!", *Forbes,* 2 de junio de 1997; Jane Guyon, "The Magic Touch", *Fortune,* 6 de septiembre de 2004, 229-236; Alessandra Galloni, "Its Closets Full, LVMH Decides to Return to Basics", *Wall Street Journal,* 8 de octubre de 2004, A1, A10.

HELADO PREMIUM

Al enfrentarse al problema de los altos costos de sus materias primas como crema, cocoa y vainilla, los fabricantes de helados Premium encontraron una forma sutil de elevar los precios. Marcas como Friendly's, Edy's y Turkey Hill disminuyeron disimuladamente 8 onzas (casi dos porciones) al tamaño de sus populares contenedores de medio galón, pero mantuvieron fijos sus precios, y esto generó un precio por onza 14 por ciento más alto que el de antes. La razón de esta maniobra era que los consumidores ponían más atención en los precios que en los pesos, y al menos algunos orientados a las dietas preferían de cualquier forma cantidades más pequeñas. Los nuevos empaques tenían las mismas dimensiones que los antiguos, sólo que eran más delgados, lo cual hizo más difícil que los consumidores detectaran las diferencias en los anaqueles. No obstante, la preocupación de que los clientes se sintieran defraudados hizo a otros fabricantes conservar el tamaño de sus empaques.[61]

RESUMEN. Desde la perspectiva del valor capital de la marca, los consumidores deben hallar el precio adecuado y razonable de la marca con base en los beneficios que sienten que reciben. Siempre existe tensión entre bajar los precios e incrementar las percepciones del consumidor sobre la calidad del producto. Los investigadores Lehmann y Winer piensan que a pesar de que los mercadólogos suelen rebajar los precios para aumentar el valor percibido, en realidad los descuentos son una forma costosa de agregar valor si se compara con las actividades de marketing orientadas a construir la marca.[62] Argumentan que la pérdida de ingresos de un margen más bajo en cada artículo vendido en realidad suele ser mucho mayor que el costo adicional de las actividades de valor agregado, principalmente

porque muchos de estos costos son fijos y se difunden a través de *todas* las unidades vendidas, a diferencia de las reducciones por unidad que resultan de los precios más bajos.

Por otra parte, distintos consumidores pueden tener diferentes percepciones del valor y por tanto podrían (y más probablemente deberían) recibir precios diferenciados. La segmentación de precios establece y ajusta precios para segmentos determinados de mercado. En parte por la adopción más generalizada de Internet, las empresas están aplicando los principios de administración del rendimiento, como los que han adoptado las aerolíneas para variar sus precios según los diferentes segmentos de mercado de acuerdo con sus múltiples percepciones de valor y niveles de demanda.[63]

ALLSTATE

Allstate Insurance se aventuró en un programa de fijación de precios basado en la administración del rendimiento mediante el análisis de la historia crediticia de los conductores, el perfil demográfico y otros factores para crear primas de pólizas de automóviles más adecuadas a los perfiles de riesgo de cada cliente. Creó así tres categorías de precios, a partir de las cuales generó electrónicamente 1 500 niveles. Las "apuestas seguras" ahora pagan hasta 20 por ciento menos que con el antiguo sistema, pero los conductores de alto riesgo son penalizados y pagan hasta 20 por ciento más. En 2004, el nuevo sistema de fijación de precios, más una disminución en el número de siniestros presentados, ayudó a elevar el ingreso operativo en 16 por ciento, a 3 100 millones de dólares.[64]

Todos los días precios bajos. El enfoque de ***Todos los días precios bajos*** ha recibido mucha atención como un medio para establecer descuentos de precios y promociones de manera permanente en los productos. Este esquema evita el patrón discontinuo e inconstante de alternar incrementos y disminuciones, en favor de un conjunto más constante de precios base "cotidianos". En muchos casos, los niveles siempre bajos están sustentados en consideraciones de fijación de precios basadas en el valor que analizamos antes.

A principios de la década de 1990 Procter & Gamble adoptó públicamente la estrategia de *Todos los días precios bajos* (véase Informe de desarrollo de marca 5-3). Al reducir sus precios de lista en la mitad de sus marcas y eliminar muchos descuentos temporales, P&G reportó que había ahorrado 175 millones de dólares en 1991, o 10 por ciento de sus utilidades del año anterior. Los defensores del enfoque de Todos los días precios bajos argumentan que conservar de manera constante ese rango en los artículos más importantes ayuda a construir lealtad hacia la marca, a defenderse de las incursiones de las marcas privadas y a reducir los costos de inventario y manufactura.[65]

No obstante, incluso los defensores más fieles de este enfoque ven necesario establecer cierto tipo de descuentos sobre los precios a través del tiempo. Las promociones oportunas y bien concebidas ofrecen importantes incentivos financieros a los consumidores y estimulan las compras. Como parte de los sistemas de administración de ingresos o de los sistemas de administración del rendimiento, muchas empresas han estado usando modelos y software sofisticados que les permiten determinar un programa óptimo para aplicar descuentos y rebajas.[66]

¿Por qué las empresas buscan mayor estabilidad en los precios? Los fabricantes pueden verse perjudicados por una excesiva confianza en el comercio, las promociones al consumidor y las fluctuaciones resultantes en los precios por varias razones.

Hay pruebas de que los descuentos comerciales se elevaron de manera considerable en años pasados tanto en amplitud como en profundidad. Por ejemplo, el porcentaje de los gastos totales en comunicaciones de marketing dedicado a las promociones comerciales aumentó de manera dramática en las últimas décadas de un tercio a casi la mitad del presupuesto total, y el grado del descuento promedio en precios, que antes era de 4 por ciento, se elevó entre 10 y 15 por ciento.

Por desgracia, estos dólares ganados en la promoción de ventas no siempre se transfieren en ahorros para los consumidores.[67] Por ejemplo, aunque las promociones comerciales sólo se supone que resulten en descuentos de productos por un cierto tiempo y en determinada región geográfica, esto no siempre sucede así. En realidad, con la ***compra de futuros*** los minoristas

ordenan más producto del que planean vender en el periodo promocional, de manera que puedan obtener más tarde un margen superior al vender los bienes restantes a precio regular después de transcurrido el periodo de rebajas. Con el ***desvío***, los minoristas transfieren o venden los productos con descuento a los minoristas fuera del área designada para la venta.

A pesar de que en apariencia estas prácticas ofrecen beneficios financieros al minorista, los críticos argumentan que pueden generar una economía falsa, pues se suelen ignorar gastos agregados, como las instalaciones adicionales de almacenamiento, costos de embarque y gastos generales. Para justificar su adopción de la estrategia de *Todos los días precios bajos*, Procter & Gamble argumentó que sólo 30 por ciento de los dólares de la promoción comercial en realidad llegaron a los consumidores en forma de precios bajos (se piensa que 35 por ciento se perdió en forma de costos más altos de los minoristas, mientras que del otro 35 por ciento se apoderaron éstos en forma de utilidades directas). Al reducir el número de descuentos comerciales y los precios de lista de ventas al mayoreo, P&G intentó dejar a los minoristas en una posición de rentabilidad neta casi igual, pero también restaurar la integridad del precio de sus marcas en el proceso.

Desde la perspectiva del fabricante, estas prácticas minoristas crean complicaciones en la producción: las industrias tienen que trabajar tiempos extra por la excesiva demanda durante el periodo de promoción, pero bajan su actividad cuando éste concluye, lo cual cuesta millones a los fabricantes. Además, del lado de la demanda muchos mercadólogos se han percatado de que las altas y bajas tan discontinuas en los precios en realidad enseñan a los consumidores a “esperarse” para comprar la marca sólo hasta que ofrezca un descuento o rebaja, y esto en consecuencia erosiona su valor percibido. Crear una asociación de marca con el “descuento” o “no pagar todo su precio” disminuye su valor capital de marca.

Resumen

Para construir valor capital de marca, los mercadólogos deben determinar estrategias encaminadas a establecer precios y ajustarlos, si fuera necesario, en el corto y largo plazos. Estas decisiones reflejarán cada vez más las percepciones del valor del consumidor. Los beneficios entregados por el producto y sus ventajas relativas con respecto a las ofertas competitivas, entre otros factores, determinarán lo que los consumidores consideran un precio justo. La fijación de precios basada en el valor logra un equilibrio entre el diseño del producto, los costos de producción y los precios del producto. La estrategia de Todos los días precios bajos es un enfoque complementario de fijación de precios para determinar la naturaleza de los descuentos y promociones de precios permanentes, y mantiene de manera consistente los precios bajos basados en el valor de los principales artículos.

Estrategia de canal

La forma en que un producto se vende o distribuye tiene un profundo impacto sobre el valor capital resultante y el éxito último de las ventas de una marca. Los ***canales de marketing*** se definen como “conjuntos de organizaciones interdependientes implicadas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para usarse o consumirse”.[68] La estrategia de canal incluye el diseño y administración de los intermediarios: mayoristas, distribuidores, comisionistas y minoristas. Observemos cómo puede contribuir la estrategia de canal al valor capital de la marca.[69]

Diseño del canal

Existen varios tipos y disposiciones de canal, los cuales se clasifican en términos generales en directos e indirectos. Los ***canales directos*** implican la venta a través de contactos personales de la compañía a prospectos de clientes por correo, teléfono, medios electrónicos, visitas personales, etc. Los ***canales indirectos*** venden por medio de intermediarios, como agentes o representantes comisionistas, mayoristas o distribuidores al por mayor y minoristas o comerciantes al detalle.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 5-3

Procter & Gamble lanza la estrategia de fijación de precios basada en el valor de *Todos los días precios bajos*

En 1991 Procter & Gamble cambió su estrategia de fijación de precios basada en descuentos y promociones por una estrategia de Todos los días precios bajos. Había diversos problemas con el antiguo sistema. Primero, muchos minoristas no transferían los descuentos a sus clientes y algunos practicaban la compra de futuros y el desvío, así que almacenaban cantidades gigantescas de productos y las vendían después de que el descuento expiraba o en regiones que no participaban en el "negocio" de la promoción. Segundo, se condicionó a los consumidores a comprar las marcas sólo cuando éstas tenían descuentos o rebajas. Lo peor es que éstos buscaron sustitutos de marcas privadas para obtener precios aún más bajos. Con el fin de estimular las ventas, la frecuencia y magnitud de los descuentos aumentó sólo hasta cierto punto; 17 por ciento de todos los productos que P&G vendía en promedio eran conforme a lo pactado. Los descuentos cada vez mayores y los tratos comerciales crearon discontinuidad en los costos, y la compañía tenía 55 precios diarios para 80 o más marcas, lo cual requería un rediseño constante.

P&G solucionó estos problemas con una estrategia de fijación de precios basada en el valor de *Todos los días precios bajos*, a pesar de que enfrentó varios retos para tener éxito. Primero, no podía ofrecer todos los días precios bajos sin incurrir en costos cotidianos, y para reducir éstos recortó los gastos generales de acuerdo con cuatro lineamientos simples: cambiar el trabajo, hacer más con menos, eliminar tareas y acotar costos que no se pudieran transferir a los consumidores. Asimismo, simplificó la cadena de distribución para hacer que el suministro de productos fuera más eficiente a través de un mecanismo de reabasto continuo. También disminuyó su portafolio de productos al eliminar 25 por ciento de sus presentaciones de productos (SNUs) existentes.

Cada vez más las estrategias de canal triunfadoras serán aquellas que puedan desarrollar "experiencias de compra integradas", en las que combinen tiendas físicas, Internet, teléfono y catálogos. Por ejemplo, considere la amplia variedad de canales directos e indirectos a través de los cuales Nike vende su calzado, ropa y equipo:

- *Minoristas*. Los productos de Nike se venden en establecimientos al detalle como zapaterías, tiendas deportivas, departamentales y de ropa.
- *Tiendas de marca Nike Town*. Se ubican en las avenidas comerciales más importantes de los centros metropolitanos de todo el mundo; ofrecen una variedad completa de productos Nike y sirven como un escaparate para la última moda.
- *Niketown.com.* El sitio de comercio electrónico de Nike permite a los clientes ordenar pedidos de varios productos por Internet.
- *Minoristas por catálogo*. Los productos de Nike aparecen en varios catálogos de zapatos, artículos deportivos y de ropa.
- *Almacenes de descuentos*. Venden mercancía descontinuada de Nike.
- *Tiendas de especialidad.* La división de Nike de productos de línea como Nike Golf y Nike Hockey suele venderse en tiendas especializadas, así como en tiendas profesionales de golf o de proveedores de equipo de hockey.

Muchas investigaciones han considerado las ventajas y desventajas de vender a través de diferentes canales. Aunque la decisión depende en última instancia de la rentabilidad relativa de las diferentes opciones, se han propuesto algunos lineamientos específicos. Por ejemplo, un estudio de productos industriales sugiere que son preferibles los canales directos cuando se cumplen las siguientes condiciones:[70]

En el curso de seis años P&G redujo sus gastos generales en más de 50 por ciento y sus promociones comerciales en 20 por ciento. Con su política de Todos los días precios bajos, los precios de lista se redujeron entre 12 y 24 por ciento en casi todas sus marcas estadounidenses. En su lugar, puso mayor énfasis en la publicidad constructora de marca y en las comunicaciones de marketing (que aumentaron 20 por ciento). También gastó más que nunca en investigación y desarrollo (más de 1 000 millones de dólares en 1994) y redujo a la mitad el tiempo de llevar al mercado nuevos productos a una escala global. Además, mejoró su relación con los minoristas, y en una encuesta nacional de este sector fue calificada como la compañía de productos de consumo más útil en hacer que los minoristas fueran más eficientes.

¿Cuáles fueron los resultados? Un estudio académico galardonado sugirió que la participación general de mercado de P&G disminuyó 16 por ciento. El beneficio por los precios más altos fue compensado por el costo mayor de una publicidad más abundante. De acuerdo con los autores, los recortes en las promociones de ventas disminuyeron las pruebas y la penetración, como se esperaba, pero no necesariamente esto se tradujo en una mayor lealtad conductista de los clientes. Cuando P&G se topó con algunas dificultades a finales de la década de 1990, alteró su estrategia de fijación de precios basada en el valor en algunos segmentos y restableció algunas promociones de precios seleccionadas.

Fuentes: Alecia Swasy, "In a Fast-Paced World, Procter & Gamble Sets Its Store in Old Values", *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1989, Al; Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, 25 de julio de 1988, 72; Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, 7 de marzo de 1994, 74-82; Zachary Schiller, "Procter & Gamble Hits Back", *Business Week*, 19 de julio de 1993, 20-22; Zachary Schiller, "Ed Artzt's Elbow Grease Has P&G Shining", *Business Week,* 10 de octubre de 1994, 84-86; Zachary Schiller, "Make It Simple", *Business Week,* 9 de septiembre de 1996, 96-104; "Executive Update: Value Pricing Plan Helps Push Products", *Investor's Business Daily*, 30 de agosto de 1995. Para un análisis interesante, véase Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from P&G's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65, núm. 1 (2001): 71-89.

- La necesidad de información del producto es elevada.
- La personalización del producto es alta.
- La garantía de calidad del producto es importante.
- El tamaño del lote de compra es relevante.
- La logística es importante.

Por otra parte, este estudio sugiere que quizá son preferibles los canales indirectos cuando:

- El surtido amplio es esencial.
- La disponibilidad es crítica.
- El servicio de posventa es importante.

Las excepciones a estas generalidades dependen de los segmentos de mercado involucrados.

Es raro que un fabricante use sólo un tipo de canal. Es más probable que elija un diseño híbrido con múltiples tipos.[71] En este caso, los mercadólogos deben administrarlos con cuidado, cuestión de la cual se percató Tupperware.[72]



Tupperware ha tenido que examinar de manera cuidadosa cómo expandir su distribución más allá de sus clásicas fiestas de venta en la sala de los hogares.

TUPPERWARE

En los años de la década de 1950 Tupperware fue pionero en el negocio de los recipientes de plástico para almacenar alimentos y en los medios para venderlos. Gracias a las muchas madres en casa y al auge en el crecimiento de los suburbios, las fiestas de Tupperware patrocinadas por una anfitriona del vecindario se convirtieron en un medio exitoso de ventas. Por desgracia, con más mujeres participando en la fuerza de trabajo y la mayor competencia de

marcas como Rubbermaid, Tupperware experimentó durante 15 años una disminución en sus ventas rumbo al final del siglo XX. Éstas sólo repuntaron con algunos nuevos métodos de venta, como las cabinas en centros comerciales y a través de Internet. Sin embargo, la decisión de colocar los productos en las 1 148 tiendas Target fue un completo desastre. Fue difícil, dado el entorno de ventas minoristas tan diferente. Además, debido a que el producto estaba en todas partes, el interés en las fiestas hogareñas se disipó. Frustrados, muchos vendedores renunciaron y muy pocos nuevos fueron reclutados. A pesar de que se rescataron los productos de las tiendas, el daño estaba hecho, y las utilidades se desplomaron casi 50 por ciento en 2003. Un distribuidor clave plantea la situación de esta manera: "Mordimos un poco más de lo que podíamos masticar".

El riesgo que se corre al diseñar un sistema de canal híbrido es tener demasiados canales (lo que lleva a un conflicto entre los miembros de canal o a una falta de apoyo), o muy pocos canales (lo que ocasiona que se ignoren las oportunidades del mercado). La meta es maximizar la cobertura y la efectividad, al tiempo que se minimiza el costo y el conflicto del canal. John Deere, famoso por sus tractores y sus productos de uso comercial y residencial como podadoras, vehículos todo terreno y sierras, pudo ampliarse más allá de su red principalmente rural de más de 2 500 concesionarios y ganar acceso a 100 000 clientes adicionales al comenzar a vender en Home Depot. Al hacerlo, Deere evitó conflictos, ya que asignó concesionarios que manejaran el servicio para las compras que se realizaban en el canal masivo, lo cual aseguró que éstos obtuvieran una ganancia inmediata y la oportunidad de ventas futuras.[73]

Debido a que los mercadólogos usan los canales directos e indirectos, consideremos las implicaciones que tienen los dos principales tipos de diseño de canal para el valor capital de la marca.

Canales indirectos

Pueden estar compuestos por varios intermediarios diferentes, pero nos concentraremos en los minoristas. Éstos tienden a mantener el contacto más visible y directo con los clientes y por tanto tienen la mayor capacidad de afectar el valor capital de la marca. Los consumidores pueden establecer asociaciones con cualquier minorista con base en su surtido de productos, fijación de precios, políticas crediticias y calidad de su servicio, entre otros factores. A través de los productos y marcas que tienen en existencia y de sus medios de venta, los minoristas luchan por crear su propio valor capital de marca al establecer conciencia y asociaciones fuertes, favorables y únicas.

También suelen tener un impacto profundo en el valor de las marcas que venden, en especial en términos de los servicios relacionados con aquella que a la que apoyan u ofrecen. Además, es muy importante la interacción entre la imagen de la tienda y las imágenes de marca de los productos que venden. Los consumidores hacen suposiciones como: "Esta tienda sólo vende productos de buena calidad y alto valor, así que este producto en particular debe tener una buena calidad y un valor alto".

Estrategias de empujar/tirar. Además del concepto transferencia indirecta de imagen, los minoristas ejercen una influencia inmediata en el valor de las marcas que venden. Sus métodos de almacenamiento, exhibición y venta de productos pueden verse beneficiados o perjudicados por el valor y calidad de la marca, lo cual sugiere que los fabricantes deben desempeñar una función activa para ayudar a los minoristas a agregar valor a sus marcas.

Sin embargo, también en años recientes se ha presentado una batalla entre los fabricantes y los minoristas en la configuración de sus canales de distribución. Debido a la mayor competencia por ganar espacios en los anaqueles que se libra entre lo que muchos minoristas piensan que son marcas cada vez más indiferenciadas, éstos han ido ganando poder y ahora están en mejor posición de establecer los términos de la negociación con los fabricantes. El mayor poder significa que pueden controlar promociones de ventas más frecuentes y lucrativas.

Cada vez más los minoristas de supermercados están demandado compensaciones por

apoyar marcas nuevas de las siguientes maneras: en forma de pagos en efectivo por el espacio en los anaqueles (cuota de espacios); convenios de introducción ("uno gratis por cada tres"); facturaciones aplazadas y crédito ampliado; pago para la publicidad y promoción del minorista en apoyo al producto.[74] Incluso una vez que tienen las marcas en existencia, pueden exigir generosas promociones comerciales para seguir manteniendo los productos en los anaqueles. Aparte de los supermercados, las tiendas departamentales están exigiendo que los proveedores garanticen su margen de utilidades para la tienda e insisten en rebajas en efectivo si la garantía no se cumple.[75] Por todas estas razones, los fabricantes son vulnerables ante las acciones de los minoristas.

Como puede verse, este sector ha incrementado su poder sobre los fabricantes. Una forma en que éstos pueden recuperar parte de su fuerza perdida es crear marcas fuertes a través de algunas tácticas constructoras que se describen en este libro; por ejemplo, vender productos innovadores y únicos que los consumidores demanden con un precio y publicidad adecuados. De esta forma los consumidores pueden solicitar o incluso presionar a los minoristas para que vendan y promuevan los bienes de los fabricantes. Al dedicar sus esfuerzos de marketing al consumidor final, se dice que un fabricante emplea una ***estrategia de tirar***, dado que los clientes usan su poder de compra y ejercen su influencia sobre los minoristas para "tirar" el producto a través del canal. Por otro lado, los mercadólogos pueden dedicar sus esfuerzos de venta a los mismos miembros del canal ofreciéndoles incentivos directos para que almacenen y vendan productos al consumidor final. Este enfoque recibe el nombre de ***estrategia de empujar***, puesto que el fabricante intenta llegar al consumidor "empujando" el producto a través de cada etapa en la cadena de distribución.

A pesar de que ciertas marcas parecen enfatizar una estrategia más que otra (las de *empujar* suelen estar asociadas con una distribución más selectiva y las de *tirar* con una distribución más amplia e intensiva), los programas más exitosos de desarrollo de marca suelen mezclar de manera hábil ambas estrategias. Por ejemplo, cuando Goodyear Tire & Rubber introdujo su llanta Aquatred —una radial para todo tipo de climas diseñada con el objetivo de ofrecer una mejor tracción en caminos mojados—, fijó un precio 10 por ciento superior al de su llanta previa, que era la mejor en su categoría para el mercado masivo. La llantera pudo vender 2 millones de Aquatreds durante los primeros dos años de su introducción combinando una fuerte comercialización en apoyo a los concesionarios de llantas y una compaña publicitaria persuasiva dirigida a los consumidores.[76]

Investigación de marketing	Reunión de la información necesaria para planear y facilitar las interacciones con los clientes.
Comunicaciones	Desarrollo y ejecución de comunicaciones relacionadas con el producto y el servicio.
Contacto	Búsqueda de clientes prospectivos e interacción con ellos.
Ajuste	Modelación y adaptación del producto/ servicio a los requerimientos del cliente.
Negociaciones	Logro de un acuerdo final en el precio y otros términos de negociación.
Distribución física	Transporte y almacenamiento de bienes (inventario).
Financiamiento	Oferta de créditos o fondos para facilitar las transacciones.
Asumir riesgos	Toma de riesgos asociados con llevar el producto o servicio de la empresa al cliente.
Servicio	Desarrollo y ejecución de relaciones continuas con los clientes, incluido el mantenimiento y la reparación.

Fuente: Reimpreso por Donald Lehmann y Russel Winer, *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).

FIGURA 5-7

Servicios que proporcionan los miembros de canal

Apoyo de canal. Los diferentes servicios ofrecidos por los miembros de un canal pueden mejorar para los consumidores el valor de compra y consumo de un producto con nombre de marca (véase la figura 5-7). A pesar de que las propias empresas están ofreciendo algunos de estos servicios a través de números gratuitos de atención telefónica y sitios Web, establecer una "sociedad de marketing" con los minoristas puede ser crucial para asegurar un apoyo adecuado en el canal y la ejecución de los diferentes servicios. Dos de estas estrategias de sociedad son las actividades de segmentación y los programas de cooperación publicitaria.

Segmentación minorista. Los minoristas también son "clientes". Por sus diferentes capacidades y necesidades, este sector puede ser dividido en segmentos para ofrecerle incluso un trato individualizado de manera que ofrezca el apoyo necesario a la marca.[77] Considere cómo las siguientes compañías de bienes empacados han personalizado sus esfuerzos de marketing de acuerdo con cada uno de sus minoristas:[78]

- Frito-Lay desarrolló un sistema de cadena de suministro a la medida para sus mercados de tostadas de maíz y papa, lo cual le permitió una distribución rápida y amplia, menos existencias agotadas y mejores exhibidores en tienda para sus diferentes clientes minoristas.
- SC Johnson aprovechó las ideas de la investigación de mercados para desarrollar soluciones únicas en la administración de categoría orientadas a sus clientes minoristas estratégicos.
- Scotts Miracle-Gro personalizó sus líneas de producto, eventos de marketing y su cadena de suministro de acuerdo con sus canales cooperativos de herramientas, clubes y grandes almacenes.

Distintos minoristas pueden necesitar diferentes combinaciones de producto, sistemas especiales de reparto, promociones a la medida o incluso su propia versión de productos de marca.

Por ejemplo, Shugan se refiere a las ***variaciones de marca*** como aquellos artículos de marca en un conjunto diverso de categorías de bienes duraderos y semiduraderos que no se comparan directamente con otros artículos que llevan el mismo nombre de marca.[79] Los fabricantes crean esas variantes de muchas formas, con cambios en el color, sabor, opciones, estilo, tinte, tema, características y diseño. Por ejemplo, los estéreos portátiles de marcas como Sony, Panasonic y Toshiba se presentan en una amplia gama de variaciones sólo cambiando el tamaño del altavoz, peso total, número de controles de audio, características de grabación y número SKU (número de identificación de existencias). Las variaciones de marca son un recurso para reducir la competencia basada en el precio al detalle, ya que dificultan las comparaciones directas en el precio que pudiera realizar el consumidor. Así, distintos minoristas pueden tener diferentes artículos o modelos de la misma marca para su venta. Shugan y sus colegas muestran que a medida que el fabricante de un producto ofrece más variaciones de marca, un mayor número de tiendas minoristas manejará el producto y ofrecerá niveles más altos de servicio minorista para esos productos.[80]

Publicidad cooperativa. Un recurso que suele pasarse por alto como medio de soporte para el canal son los programas publicitarios cooperativos bien diseñados. Tradicionalmente, en la publicidad por cooperación un fabricante paga una parte de la publicidad que maneja el minorista para promover el producto y su disponibilidad en el establecimiento de venta. A fin de ser candidato para recibir fondos de cooperación, el minorista debe seguir las estipulaciones del fabricante sobre el tipo de exposición que se le dará a la marca en el anuncio. Los fabricantes por lo general comparten hasta cierto límite el costo de la publicidad sobre una base porcentual a menudo de 50-50. La cantidad de fondos de publicidad en cooperación que el fabricante ofrece al minorista suele basarse en un porcentaje de las compras que éste le haga.[81]

La razón de que los fabricantes opten por la publicidad cooperativa es que ésta se concentra en algunos esfuerzos de comunicación a nivel local, donde quizá tengan más relevancia e impacto de ventas con los consumidores. Por desgracia, la imagen de la marca que

se comunica a través de los anuncios en cooperación no está tan bien controlada como cuando el fabricante maneja su propia publicidad, y existe el peligro de que el énfasis del anuncio pueda darse a la tienda o a una venta en particular que el minorista esté manejando y no a la marca. Lo peor quizá sería el peligro de que un anuncio en cooperación comunique un mensaje contrario a la imagen deseada de la marca.

Algunos fabricantes están intentando obtener un mejor control sobre su publicidad cooperativa con una mayor asistencia a los minoristas. Por ejemplo, Goodrich creó un anuncio para la imagen de sus llantas que pudo usarse simultánemente como publicidad para varias de sus concesionarias locales. Rubbermaid ha colaborado con grandes minoristas como Wal-Mart y Home Depot para hallar enfoques publicitarios que logren lo mejor de los dos mundos: crear mayor conciencia y lealtad para su marca mientras impulsa las ventas del minorista a través del mismo anuncio.[82]

Lo ideal sería lograr una sinergia entre las campañas publicitarias del fabricante para su marca, y sus campañas en cooperación con los minoristas. El reto está en que el diseño efectivo de los anuncios en cooperación continúe logrando un equilibrio entre el impulso a la marca y a la tienda. En este sentido, para que la publicidad cooperativa esté a la altura de su nombre, los fabricantes tendrán que involucrarse en el diseño y ejecución de las campañas de los minoristas en lugar de sólo transferir dinero o producir anuncios genéricos y sin inspiración.

Resumen. Para promover el apoyo en el canal, los fabricantes deben ser creativos en la forma en que desarrollan programas de marketing y comercialización dirigidos al comercio o a cualquier otro miembro del canal. También deben considerar cómo la actividad del canal puede fomentar la compra de prueba y comunicar información o demostraciones del producto para construir una conciencia e imagen de marca y despertar respuestas positivas hacia ella.

Canales directos

Por algunas de las razones que hemos explicado, los fabricantes pueden optar por vender de manera directa a los consumidores. Examinemos algunas cuestiones del valor capital de la marca relacionadas con esta práctica.

Tiendas propiedad de la compañía. Para ganar control sobre el proceso de venta y construir relaciones más fuertes con los clientes, algunos fabricantes están introduciendo sus propios puntos de venta minorista y comercializando su producto directamente a los clientes a través de múltiples medios. Estos canales pueden asumir muchas formas, la más compleja de todas, desde la perspectiva del fabricante, son las tiendas de su propiedad. Por años, Hallmark, Goodyear y otras han vendido sus productos en sus propias tiendas. Recientemente numerosas empresas, incluidos algunos mercadólogos importantes, han establecido tiendas propias:

- En diciembre de 1994, después de que el organismo encargado de regular el comercio en Estados Unidos (la Comisión Federal de Comercio, FTC por sus siglas en inglés) modificó la prohibición de 16 años de antigüedad impuesta al fabricante de jeans de vender en sus propias tiendas, Levi Strauss comenzó a abrir sus tiendas Original Levi's Stores en Estados Unidos y en el mundo, y las instaló principalmente en las áreas céntricas y en centros comerciales suburbanos de lujo.[83]
- Las tiendas Nike Town ofrecen todos los productos que esta marca vende. Cada negocio está compuesto por varias tiendas o pabellones individuales que exhiben zapatos, ropa y equipo para diversos deportes (tenis, atletismo, ciclismo o deportes acuáticos) o diferentes líneas dentro de un deporte (como tres tiendas de basquetbol y dos tiendas de tenis). Cada establecimiento desarrolla sus propios conceptos con luces, música, temperatura y presentaciones multimedia.

Otras marcas han creado sus propias tiendas, como el equipo de audio Bang & Olufsen, la ropa para niños OshKosh B'Gosh y Warner Bros Entertainment. Incluso Dr. Martens, mejor conocido por sus botas de agujeta y suela gruesa, abrió una tienda de cinco pi-

sos con más de 4 200 metros cuadrados en Londres en un intento por transformar la marca en un estilo de vida.

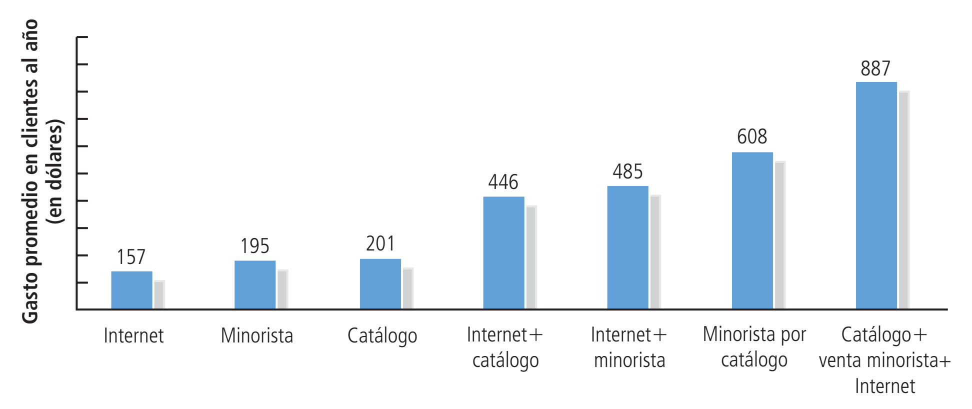
Las tiendas de compañías ofrecen muchos beneficios.[84] Principalmente son un medio para exhibir la marca y sus diferentes variedades de productos, lo cual no es fácil de lograr en los canales minoristas normales. Por ejemplo, es posible que los productos Nike estén dispersos por toda una tienda departamental o de especialidades deportivas; que no estén exhibidos de manera lógica y con diseños coordinados, y que tal vez no haya existencias en algunas líneas de productos. En contrapartida, al abrir sus propias tiendas, Nike logra poner su mejor esfuerzo para mostrar la profundidad, amplitud y variedad de sus productos de marca. Estas tiendas ofrecen el beneficio adicional de funcionar como un mercado de prueba para calibrar la respuesta del consumidor ante diseños alternativos de productos, presentaciones y precios, lo cual permite a las empresas estar al tanto de los hábitos de compra de su clientela.

Una desventaja de las tiendas de compañías, sin embargo, radica en que algunas empresas carecen de la habilidad, recursos o contactos para operar de manera eficiente como minoristas. Por ejemplo, The Disney Store, que abrió en 1987, vendía mercancía exclusiva con la marca Disney, y presentaba una variedad que iba desde juegos, videos y artículos de colección, hasta ropa, con precios desde 3 a 3 000 dólares. La firma consideraba estas tiendas como una extensión de la "Experiencia Disney", y se refería a los clientes como "invitados" y a los empleados como "miembros del reparto", tal como lo hace en sus parques temáticos. Sin embargo, fue difícil hallar la fórmula correcta para las ventas minoristas y, después de experimentar un desplome en sus ventas, la cadena de tiendas en Japón y después en Norteamérica fue vendida a The Children's Place.

Desde luego, otro problema con las tiendas de compañías es el conflicto potencial con los canales y distribuidores existentes en el medio. Sin embargo, en muchos casos este tipo de negocios pueden ser un buen recurso para fortalecer la imagen de la marca y construir valor capital en lugar de ser un medio directo de ventas. Por ejemplo, Nike considera que sus tiendas son esencialmente publicidad y atracciones turísticas, y revela que los estudios de investigación han confirmado que las tiendas Nike Town mejoran la imagen de la marca al presentar toda la gama de sus líneas deportivas a sus clientes y al "educarlos" en el valor, calidad y beneficios de sus productos. Las investigaciones también han demostrado que a pesar de que sólo 25 por ciento de los visitantes realmente realiza una compra en una tienda Nike Town, 40 por ciento de los que no compran en esa ocasión, finalmente adquieren algún producto Nike con otro minorista.

Las tiendas propiedad del fabricante también se pueden considerar como un medio para equilibrar los riesgos que se toman con los minoristas, quienes continuamente están impulsando sus marcas propias. JCPenney está empujando con algunos de sus principales proveedores su propia marca de jeans Arizona, por lo que Levi's puede proteger en cierto grado su marca al establecer su propio canal de distribución. Sin embargo, muchos minoristas y fabricantes están esquivando las batallas territoriales para evitar los choques frontales que se suscitarían con el establecimiento de canales de distribución competitivos. Los fabricantes en particular han sido cuidadosos y afirman que sus tiendas no son una amenaza competitiva para sus minoristas, sino más bien "aparadores" que contribuyen a mejorar las ventas de cualquier minorista que maneje sus marcas.[85] El apartado Informe de desarrollo de marca 5-4 describe algunos aspectos conflictivos en el canal de Goodyear.

Otros medios. Además de crear sus propias tiendas, algunos mercadólogos como Nike, Polo y Levi Strauss (con Dockers), están intentando crear sus propios establecimientos dentro de importantes tiendas departamentales. Procter & Gamble ha creado quioscos electrónicos para la información y promoción de Oil of Olay; y Diageo, el vendedor del vodka Smirnoff y del whisky Bell's, ha creado zonas de bebida dentro de la tienda en Sainsbury y Tesco en Reino Unido. Estos enfoques pueden ofrecer los beneficios duales de apaciguar a los minoristas, e incluso quizá hasta beneficiarse de la imagen de la marca de éstos y, al mismo tiempo, permitir a la empresa conservar el control sobre el diseño y presentación del producto en el punto de compra.



Fuente: Customer Value Analysis, Doubleclick (2004). Cortesía de Abacus Direct, LLC.

FIGURA 5-8

Análisis de la cadena de valor del cliente de JCPenney

Por último, otra opción es vender directamente a los consumidores a través del teléfono, correo o medios electrónicos. Por años, los minoristas han vendido bien sus productos por catálogo. Muchos mercadólogos masivos, en especial aquellos que comercializan a través de sus propias tiendas minoristas, están utilizando cada vez más las ventas directas, una estrategia muy exitosa para marcas como Mary Kay y Avon. Estos vehículos no sólo ayudan a vender productos, también benefician el valor capital de la marca al incrementar la conciencia del consumidor hacia la variedad de productos asociados con ella y aumentar su comprensión sobre los principales beneficios de esos productos. Los mercadólogos pueden realizar esfuerzos directos de marketing de muchas formas mediante catálogos, videos o sitios físicos, todo lo cual es una oportunidad de involucrarse en un diálogo y establecer una relación con los clientes.

Estrategias Web

Una lección de la explosión de las empresas en Internet es la ventaja de contar con un canal físico y un canal virtual minorista en línea. En algunos casos los consumidores hacen sus pedidos en línea y recogen sus productos físicos en la tienda local, en lugar de que se los envíen.[86] The Boston Consulting Group concluyó que los minoristas con múltiples canales pueden adquirir clientes a la mitad del costo de aquellos que sólo se encuentran en Internet, y cita diversas ventajas que ofrece esa opción:[87]

- Tienen poder de mercado con los proveedores.
- Cuentan con sistemas establecidos de distribución y despacho de pedidos (L.L. Bean y Land's End).
- Pueden realizar ventas cruzadas entre los sitios Web y las tiendas (The Gap y Barnes & Noble).

Muchas de estas ventajas las obtienen los fabricantes de productos con múltiples canales. Al reconocer el poder de los canales integrados, numerosas compañías en Internet están participando en actividades del "mundo físico" para impulsar sus marcas. Por ejemplo, Yahoo! abrió una tienda promocional en el Rockefeller Center de Nueva York y eTrade.com aperturó un centro financiero emblemático de su propia marca en Madison Avenue, en Nueva York, así como minicentros y quioscos en las tiendas Target. Los canales integrados permiten a los consumidores comprar cuando y como ellos quieran. Por ejemplo, un estudio de investigación sugirió que casi 50 por ciento de los consumidores más sofisticados encontró los artículos que buscaba en línea, pero los compró en tiendas físicas.[88] La figura 5-8 muestra un análisis de la mezcla de canal de JC Penney's, el cual revela que sus clientes más rentables fueron aquellos que compraron a través de múltiples canales.

Resumen

Los canales son el medio a través del cual las empresas distribuyen sus productos entre los consumidores. La estrategia de canal para construir valor capital de marca incluye el diseño y la administración de canales directos e indirectos para construir conciencia de



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 5-4

Lecciones extraídas de las sociedades de Goodyear

Goodyear ha pasado los últimos años recuperándose de los errores que cometió con sus intermediarios encargados de comercializar sus llantas. Goodyear, una marca de buena reputación que alguna vez administró la principal red distribuidora de llantas en Estados Unidos, dañó su propia reputación al parecer por su indiferencia hacia los concesionarios que vendían sus productos. Los precios de la compañía variaban de un lugar a otro, y cuando éstos ordenaban llantas, con frecuencia sólo se despachaba 50 por ciento de su pedido. Los distribuidores de todo el país decían que era muy difícil hacer negocios con Goodyear y muchos comenzaron a vender los productos de otras marcas.



Goodyear ha aprendido muchas lecciones acerca de cómo administrar sus canales de distribución.

La firma se había ganado en los años de las décadas 1970 y 1980 la lealtad de los concesionarios gracias a una política de precios competitiva, entregas puntuales y un marketing muy visible en forma del dirigible de Goodyear. Sin embargo, en 1992 anunció un acuerdo de comercialización con Sears, a pesar de que había prometido a sus distribuidores que no vendería su mercancía a través de minoristas de descuento. Después hizo tratos similares con Wal-Mart y Sam's Club. Para aumentar sus ventas, comenzó a ofrecer a los grandes minoristas descuentos por compras al mayoreo. Como resultado, los pequeños concesionarios pagaban mucho más por sus llantas que lo que los clientes pagaban con otros minoristas.

Poco después de que Firestone retirara del mercado 6.5 millones de llantas en 2000, Goodyear, en lugar de aprovechar los problemas legales y de imagen de su competidor, molestó a muchos de sus distribuidores. Los dueños de concesionarias Goodyear se quejaron de la presión de comprar más llantas de las que necesitaban, de la fijación desigual de precios y de la pobre calidad.

marca y mejorar su imagen. Los directos pueden mejorar el valor de la marca al permitir a los consumidores comprender mejor la profundidad, amplitud y variedad de los productos asociados con ella, así como cualquiera de sus características distintivas. Los indirectos pueden influir en el valor capital de la marca a través de acciones y apoyo a los intermediarios (como los minoristas), y la trasferencia de cualquier asociación que éstos pudieran tener con la marca.

Los canales directos e indirectos ofrecen ventajas y desventajas que los mercadólogos deben combinar de manera cuidadosa, tanto para vender productos en el corto plazo como para conservar y mejorar el valor capital de la marca en el largo plazo. Como suele suceder con el desarrollo de marcas, la clave es mezclar y ajustar las opciones de canal de manera que estas metas se materialicen de manera colectiva. Por tanto, es importante evaluar cada posible opción de canal en términos de su efecto directo sobre las ventas del producto y el valor capital de la marca, así como su efecto indirecto a través de interacciones con otras opciones de canal.

Repaso

Las actividades y programas de marketing son los medios primarios con los que cuentan las empresas para construir el valor capital de su marca. Es necesario poner en práctica el desarrollo de marca del producto, la fijación de precios y las estrategias de canal y de comunicaciones. En términos de estrategias de producto, los aspectos tangibles e intangibles de la marca cuentan. Las marcas exitosas suelen crear asociaciones fuertes, favorables y únicas que tienen beneficios funcionales y simbólicos. A pesar de que la calidad percibida

La empresa tiene 5 300 concesionarios autorizados, casi el mismo número que tenía desde 1994. A pesar de que las ventas generales de llantas han aumentado, las de llantas de reemplazo de Goodyear han caído 14 por ciento. Esto representa una pérdida de casi 550 millones de dólares en ventas.

Los expertos indican que hay varias cosas que los fabricantes pueden hacer para mantener felices a los distribuidores y evitar fallas en la cadena de suministro. Éstos suelen invertir cantidades importantes de dinero para mantener sus instalaciones y pagar sueldos a sus vendedores. Para compensarlos, los fabricantes pueden ofrecerles acceso exclusivo a nuevos productos. Goodyear siguió este consejo para tratar de recuperar a sus concesionarios. Originalmente vendió sus populares llantas Assurance en exclusiva a través de distribuidores autorizados.

Los expertos también aconsejan que los fabricantes conserven fijos sus precios cuando ofrezcan productos directamente a los consumidores. Si promueven grandes descuentos, deben hacerlo en centros comerciales de descuento, donde no confundan a la clientela. Y los fabricantes pueden respaldar a los distribuidores educándolos acerca de los productos de manera que puedan conformar una fuerza de ventas efectiva.

Cuando el gigante de cosméticos Mary Kay comenzó a vender sus productos en línea en 1997, también ayudó a los miembros de su fuerza de ventas directas a establecer sus propias tiendas en línea. Al compartir información del producto y hacer buena publicidad, contribuyó al éxito del distribuidor. Finalmente, las compañías deben compartir el poder de la toma de decisiones con sus distribuidores y reconocer que el éxito de éstos los beneficia a ellas también. En el negocio de las llantas, los concesionarios se han apoderado de una parte cada vez mayor del mercado de ventas minoristas de llantas, y por ello los fabricantes los deben mantener contentos y rentables si desean beneficiarse de una cadena de suministro eficaz.

Fuentes: Kevin Kelleher, "Giving Dealers a Raw Deal", *Business 2.0,* diciembre de 2004; Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict", *CMO Magazine,* octubre de 2004.

a menudo es el corazón del valor capital de la marca, también existe una amplia variedad de asociaciones que los consumidores pueden formarse con respecto a ésta.

El marketing de relación incluye aquellas actividades que profundizan y amplían la forma en que los consumidores piensan y actúan en relación con la marca. Los marketings experiencial, uno a uno y de permiso son medios para lograr que los consumidores se involucren de manera más activa con el producto o servicio. La personalización masiva, el posmarketing y los programas de lealtad son también formas de ayudar a crear una experiencia de compra holística y personalizada.

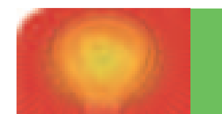
En términos de las estrategias de fijación de precios, los mercadólogos deben comprender por completo las percepciones del valor que se forman los consumidores. Cada vez más las empresas están adoptando estrategias de fijación de precios basadas en el valor, así como estrategias de *Todos los días precios bajos* para guiar su política continua de fijación de precios de descuento. Los sistemas de fijación de precios basados en el valor intentan equilibrar el diseño del producto, la entrega, los costos de producción y los precios del producto. Las estrategias de *Todos los días precios bajos* establecen un conjunto estable de precios "cotidianos" e introducen descuentos de manera muy selectiva.

En términos de la estrategia de canal, los mercadólogos deben combinar de manera adecuada las imágenes de la marca y de la tienda para maximizar el beneficio que pueden aportar las asociaciones secundarias; integrar estrategias de *empujar* para los minoristas con estrategias de *tirar* para los consumidores, y considerar una variedad de opciones de distribución indirecta y directa.

En el siguiente capítulo consideraremos cómo desarrollar programas integrados de comunicación de marketing para construir valor de marca.

Preguntas para discusión

1. ¿Ha vivido alguna experiencia con una marca que haya realizado un excelente trabajo de marketing de relación, de marketing de permiso, de marketing experiencial o de marketing uno a uno? ¿Qué hizo la marca? ¿Por qué fue efectivo? ¿Otras marcas podrían aprender de esta experiencia?
2. Piense en los productos que posee. Evalúe su diseño. Critique sus esfuerzos de posmarketing. ¿Está usted conciente de las capacidades de todos los productos? Identifique uno cuyos beneficios sienta que no están totalmente aprovechados. ¿Qué mejoras podría sugerir?



3. Elija una categoría de producto. Describa todas las marcas en la categoría en términos de sus estrategias de fijación de precios y valor percibido. Si fuera posible, revise las historias de fijación de precio de las marcas. ¿Han establecido y ajustado precios de manera adecuada? ¿Qué haría usted diferente?
4. Visite una tienda departamental. Evalúe el esfuerzo de marketing dentro del establecimiento. ¿Qué categorías o marcas parecen recibir el más grande impulso en tienda? ¿Cuáles esfuerzos de comercialización únicos se pueden ver en ella?
5. Visite un supermercado. Observe la variedad de marcas privadas. ¿En qué categorías piensa usted que las marcas privadas podrían tener éxito? ¿Por qué?

Estrategias de marca privada y respuestas

Este apéndice considera el tema de las marcas privadas o marcas de tienda. Después de analizar las estrategias de desarrollo de este tipo de marcas, describe cómo han respondido las principales marcas de fábrica ante esta amenaza.

Marcas privadas

A pesar de que es posible definirlas con diferentes términos, las ***marcas privadas*** pueden definirse como los productos comercializados por los minoristas y otros miembros de la cadena de distribución. Se les llama ***marcas de tienda*** cuando adoptan de alguna manera el nombre de la tienda misma (por ejemplo, Safeway Select). Las marcas privadas no deben confundirse con las ***genéricas***, cuyo empaque en blanco y negro por lo general no ofrece ninguna información, como quién es el fabricante del producto.

Por lo general, los costos de producción y venta de las marcas privadas son menores que los de las marcas nacionales o de fabricante contra las cuales compiten. Por tanto, en la elección de los consumidores para comprar productos de marcas privadas o de marcas de tienda suelen estar involucrados motivos de ahorro. El atractivo para los minoristas de vender marcas privadas y marcas de tienda es que su margen bruto de utilidades suele ser de 25 a 30 por ciento, casi el doble que con la venta de marcas nacionales.

Su historia ha tenido muchos altibajos. La Great Atlantic and Pacific Tea Company (que después se conoció como A&P), fundada en 1863, fue el primer supermercado que vendió la primera marca privada de productos alimenticios en Estados Unidos. Varias marcas privadas se introdujeron con éxito durante la primera mitad del siglo XX, las cuales obtuvieron el favor de los consumidores bajo la presión competitiva de las sofisticadas prácticas de marketing masivo que adoptaron las grandes compañías empacadoras de bienes en los años 1950.

Debido a que para los consumidores el atractivo de las marcas privadas se basa tradicionalmente sobre todo en su bajo costo, las ventas de este sector por lo general tienen una alta correlación con el ingreso que las personas destinan para su gasto. La recesión de la década de 1970 fue testigo de la introducción exitosa de productos genéricos con embalajes mínimos, calidad básica y bajo costo dirigidos a los clientes buscadores de ofertas. No obstante, durante el repunte económico posterior la falta de calidad percibida fue un obstáculo para la venta de productos genéricos, y muchos consumidores regresaron a las marcas nacionales o de fabricante.

Para competir mejor en el mercado actual, los fabricantes de marcas privadas han comenzado a mejorar la calidad y a ampliar y expandir la variedad de sus ofertas para incluir productos de calidad superior. En reconocimiento al poder de los gráficos audaces, los minoristas de supermercado han tenido el cuidado de diseñar empaques atractivos y de alta calidad para sus productos de marca propia. Debido a éstas y otras acciones, las marcas privadas recientemente han incursionado en nuevos mercados. Los minoristas las valoran por sus már-

genes de utilidades y los medios diferenciados que ofrecen para alentar la lealtad del cliente. El minorista Target ha introducido por ejemplo un flujo constante de productos exclusivos, como sus elegantes marcas de ropa Mossimo e Issae Mizrahi.[89]

Estatus de las marcas privadas

En Estados Unidos los productos de marcas privadas representan casi 16 por ciento del volumen total en dólares de los supermercados. En otros países estos porcentajes suelen ser mayores. Por ejemplo, en Europa occidental domina el comercio de marcas privadas en supermercados, con Suiza a la cabeza (45 por ciento), Alemania (30 por ciento), España (26 por ciento) y Bélgica (25 por ciento).[90]

En Reino Unido las marcas privadas acaparan más de una tercera parte de las ventas en tiendas de abarrotes, en parte porque ahí esta industria está más concentrada. Las cinco cadenas de abarrotes más grandes representan casi dos terceras partes de las ventas en el país (sólo dos quintas partes de las ventas en Estado Unidos). Dos de las grandes cadenas de abarrotes en Reino Unido son Tesco y Sainsbury.

- Tesco, con el eslogan de marca "Todo ayuda", tiene varias marcas privadas, que van desde Value a Finest, y cuenta con sus propias marcas que promueven un estilo de vida como Organic, Free Form y Healthy Living, las cuales están posicionadas con el eslogan "Enriquecen el sabor de la vida".
- Sainsbury ha utilizado su nombre para introducir 500 líneas de diferentes productos como fruta, vegetales, abarrotes y artículos para la limpieza del hogar. Sus bienes de marca están clasificados en tres niveles de calidad: por ejemplo, la variedad de lasañas está comprendida en el nivel de calidad Basics, de "bueno"; la línea de marca propia central se ubica en el nivel de calidad "mejor", y la línea Prueba la Diferencia en el nivel de calidad "superior". La ropa y los accesorios para el hogar se agregaron a los productos de marca propia de Sainsbury a finales de 2004.

El atractivo de la marca privada es extenso. En los supermercados sus ventas siempre han sido fuertes en categorías de producto como lácteos, vegetales y bebidas. En años recientes las marcas privadas han tenido éxito en categorías antes "intocables" como cigarros, pañales desechables y remedios contra el resfriado. Un estudio indicó que a pesar de que 17 por ciento de los hogares compra con base en el precio y se les clasifica como compradores frecuentes de marcas privadas, éstos representan 42 por ciento de las ventas totales de marcas privadas, casi una tercera parte de todos los consumidores que ahora compran regularmente algunos de estos productos. El 78 por ciento de los consumidores entrevistados por ACNielsen estuvo de acuerdo en diferentes grados con la expresión: "Las marcas privadas son una buena alternativa frente a otras marcas".[91]

Sin embargo, algunas categorías no tienen fuerte presencia de marcas privadas. Muchos compradores, por ejemplo, al parecer siguen siendo reticentes a confiar su cabello, complexión o cuidado dental a marcas de tiendas, y éstas han tenido poco éxito en categorías como galletas, chocolates, cereal, alimento para mascotas, comida para bebés y cerveza.

Una posible razón de este patrón de compras es que los consumidores están siendo más selectivos en sus hábitos de consumo y ya no compran exclusivamente marcas nacionales. Para el caso de los productos menos importantes, los consumidores sienten que "los de la más alta calidad son innecesarios y que con algo bueno basta".[92] A su vez, las categorías particularmente vulnerables a los avances de las marcas privadas son aquellos en los que hay pocas diferencias entre las marcas a los ojos de un número importante de consumidores, por ejemplo: analgésicos, agua embotellada, bolsas de plástico, toallas de papel y productos lácteos.

Estrategia de desarrollo de las marcas privadas

Aunque el crecimiento de las marcas privadas ha sido interpretado por algunos como un signo de declinación de las marcas, la conclusión contraria puede ser más válida: ese crecimiento puede considerarse una consecuencia de las estrategias de desarrollo de marcas diseñadas con astucia. En términos de la construcción de valor capital de la marca, el punto clave de diferencia de las marcas privadas a los ojos de los consumidores siempre ha sido el "buen valor", una asociación deseable y transferible a través de muchas categorías de producto. Como resultado, las marcas privadas pueden ser muy amplias, y su nombre se puede aplicar a productos diversos.

Como con las marcas nacionales, implementar una estrategia de fijación de precios basada en el valor para las marcas privadas supone la determinación del precio y la oferta correctos del producto. Por ejemplo, un principio empírico es que un producto típico "sin nombre" se debe vender en promedio a un precio al menos 15 por ciento menor que el de una marca nacional para que tenga éxito. El reto para las marcas privadas consiste entonces en determinar la oferta adecuada para el producto.

En específico, para lograr los puntos necesarios de paridad, o incluso crear sus propios puntos de diferencia, las marcas privadas han estado mejorando la calidad, y como resultado ahora están posicionándose de manera más agresiva incluso en contra de las marcas nacionales. El análisis de *Consumer Reports* de 65 productos de marca nacional y de tienda en seis categorías —toallas faciales, tollas de papel, bolsas de plástico, duraznos enlatados, papas a la francesa y yogurt—, reveló que muchas marcas de tienda eran al menos tan buenas como las nacionales y que los consumidores podían recortar sus costos hasta la mitad al comprarlas.[93]

Muchas cadenas de supermercados han introducido sus propias marcas de tienda de calidad superior, como Safeway Select, Von's Royal Request y Ralph Private Selection. Por ejemplo, A&P posicionó su marca Master Choice para llenar el vacío entre las marcas nacionales del mercado masivo y las marcas de especialidad de lujo que vendía. Ha usado la marca en varios productos, como té, pasta, salsas y aderezos para ensaladas. Trader Joe's ofrece 2 000 productos de marca privada —sólo 10 por ciento de lo que se encontraría en un mercado típico—, pero crea una atmósfera alegre y espaciosa para los

buscadores de ofertas que desean lo mejor en alimentos estilo gourmet, ingredientes saludables y vinos.[94]

Los vendedores de marcas privadas están también adoptando programas más amplios de comunicación de marketing. Por ejemplo, A&P produce un encarte lustroso para su marca Master Choice y emplea carritos de compras Act Media, congeladores panorámicos, máquinas de cupones instantáneos y una campaña publicitaria por televisión para vender su marca America's Choice. Considere cómo Loblaws ha tenido éxito con la creación de sus marcas propias.

LOBLAWS

Loblaws es el principal distribuidor de alimentos en Canadá. En 1978 fue la primera tienda del país en introducir productos genéricos que reflejaban una estrategia cuidadosamente diseñada para construir una imagen de calidad y alto valor en seis áreas. Para 1983, Loblaws manejaba más de 500 productos genéricos que representaban 10 por ciento de las ventas de toda la tienda. Este éxito se debió al marketing innovador, a los bajos costos y a su gran red de proveedores. En 1984 optó por introducir una marca privada, President's Choice, diseñada para ofrecer un valor único a través de una calidad excepcional y precios moderados. Estas categorías abarcaban las básicas de supermercado, como galletas de chispas de chocolate, refrescos de cola y cereales, hasta las categorías más exóticas, como la natilla inglesa Devonshire y la mostaza gourmet rusa. Estos productos también usaban empaques atractivos y distintivos con letras modernas y etiquetas y nombres coloridos (galletas "decadent", pizza congelada "ultimate", mantequilla de maní "demasiado bueno para ser verdad"). En términos de comunicaciones de marketing, Loblaws implementó un programa promocional fuerte con gran parte de la comercialización realizada dentro de la tienda. También lanzó su *Insider's Report*, una publicación trimestral en la que presentaba sus propias marcas de tienda y ofrecía consejos de compra a los consumidores.[95]



Heinz personalizó el envase de sus productos como una ayuda para diferenciar su catsup de las marcas de tiendas.

Respuesta de las marcas principales ante las marcas privadas

El programa de fijación de precios basada en el valor de Procter & Gamble fue una estrategia para combatir las incursiones competitivas de las marcas privadas y de otro tipo de competidores. Otras marcas nacionales importantes también han tenido éxito en sus tácticas de defensa.

HEINZ KETCHUP

Durante años, H. J. Heinz conservó más de 50 por ciento de su participación de mercado en la categoría de salsas catsup. Los ingredientes del éxito de Heinz incluyen un producto distintivo con un ligero sabor dulzón; una brecha de precios separada de su competencia y vigilada cuidadosamente; el embalaje agresivo; el desarrollo de producto y los esfuerzos promocionales. Por ejemplo, desde 1998 introdujo los envases EZ Squirt, sabores picantes, una "tapa con rejilla" que elimina las destilaciones acuosas de la salsa y una catsup pintada de color verde. Ha utilizado publicidad novedosa para anunciar sus innovaciones, y la brecha del precio con respecto a las marcas privadas se ha mantenido por debajo del 20 por ciento.

Como lo sugiere este ejemplo, el enfoque general adoptado por Heinz y otros para permanecer un paso adelante de las marcas privadas y de otros competidores es enfatizar la innovación y relevancia a través de su programa de marketing (véase el capítulo 13).

Para competir con las marcas privadas, los mercadólogos de las marcas de fabricantes o nacionales han adoptado varias tácticas diferentes (véase figura 5-9). Primero, los mercadólogos de las principales marcas han intentado disminuir los costos y reducir el precio para negar el punto primario de diferencia de las marcas privadas y lograr un punto de paridad crítico. En muchas categorías, sus precios han ido avanzando lentamente hasta el punto de bajar sus sobreprecios en relación con las marcas privadas, que eran de 30 a 50 por ciento, o incluso de 100 por ciento. En esas categorías en la que los consumidores hacen adquisiciones frecuentes, sus ahorros han sido sustanciales cuando compran las opciones de menor costo de las marcas privadas. Por ejemplo, antes de que Marlboro disminuyera sus precios, un fumador que compraba en promedio 10 cajetillas de cigarros por semana podría haber ahorrado más de 500 dólares al año al cambiar de una marca de calidad

Disminución en costos.
Recorte de precios.
Incremento en gastos de investigación y desarrollo para mejorar los productos e identificar innovaciones de producto.
Aumento en los presupuestos de publicidad y promoción.
Eliminación de marcas y extensiones estancadas y concentración de los esfuerzos en un número de marcas más pequeño y rentable.
Introducción de marcas de descuento “de combate”.
Suministro a los fabricantes de marcas privadas.
Dar seguimiento al crecimiento de las marcas de tienda y a la competencia en cada mercado.

FIGURA 5-9

Respuesta de las principales marcas ante las marcas privadas

superior como Marlboro, cuya cajetilla cuesta 2 dólares, a una marca privada que cuesta sólo 1 dólar por cajetilla.

En los casos en los que las principales marcas y las marcas privadas están en igualdad de circunstancias en el precio, las primeras suelen competir bien gracias a otras percepciones favorables que los consumidores pudieran tener. Por ejemplo, cuando StarKist recortó los precios de su atún para que costara sólo 5 centavos más que el de las marcas privadas, pudo bajar a la mitad la participación de mercado de éstas en la categoría (de 20 a 10 por ciento) debido a la imagen positiva que su marca tenía con los consumidores.

Los mercadólogos de las principales marcas han recortado los precios en las marcas más antiguas para hacerlas más atrayentes. Procter & Gamble recortó 12 a 33 por ciento los precios de los antiguos sustitutos (como el detergente lavaplatos Joy, el detergente de lavandería Era, los pañales desechables Luvs y el jabón de tocador Camay) por ciento, lo que los llevó al nivel intermedio de precios. Asimismo, Miller Brewing Company bajó los precios de su marca emblemática Miller High Life en 20 por ciento.

Se debe observar que un problema que enfrentan los mercadólogos de las principales marcas es la dificultad para bajar los precios aunque así lo deseen. Los supermercados quizá no transfieran los beneficios que les traen los recortes de precios al mayoreo que obtienen. Además, los mercadólogos de las principales marcas quizá no deseen alejar a los minoristas al atacar sus marcas con tanta fuerza, en especial en las categorías de suma cero en las cuales sus marcas podrían reemplazarse muy fácilmente. Por ejemplo, para su marca Luvs de pañales, P&G eliminó los paquetes jumbo, refinó los diseños del empaque, simplificó los impresos y lanzó promociones, lo cual incrementó los márgenes al detalle de 3.3 a 8.6 por ciento. Sin embargo, cuando se enfrentó a los márgenes de 8 a 12 por ciento de los pañales de marca de tienda, la cadena de supermercados Safeway optó por descartar toda la marca Luvs.

Además de las diferentes maniobras de fijación de precios para lograr puntos de paridad, los mercadólogos de las principales marcas han usado otras tácticas para lograr puntos de diferencia adicionales con el fin de combatir la amenaza de las marcas pirata. Han aumentado los gastos en investigación y desarrollo para mejorar los productos e identificar las innovaciones de productos. Han incrementado sus presupuestos de publicidad y promoción. También han dado un seguimiento más cuidadoso al crecimiento de las marcas de tiendas que en el pasado y están compitiendo dependiendo de las características de cada mercado. Los mercadólogos de las principales marcas también han ajustado sus portafolios de marca eliminando las marcas y extensiones estancadas y concentrando sus esfuerzos en un número menor. Han introducido marcas de descuento “de combate”, especialmente diseñadas para competir contra las marcas privadas.

Los mercadólogos han sido más agresivos para proteger legalmente sus marcas. En 2005 Unilever interpuso una demanda contra el gigante de los supermercados Ahold en la que alegaba la violación a los derechos de autor e imagen comercial en cuatro marcas de margarina europea, así como en el té helado Lipton y el aceite de oliva Bertolli. Unilever afirmó que su empaque es muy similar al de las marcas propias.[96]

Una maniobra controversial de algunos mercadólogos de las principales marcas es suministrar la fabricación de las marcas privadas. Por ejemplo, *Consumer Reports* informó que detrás de bastidores, Sara Lee, Del Monte y Birds Eye suministran los productos —algunas veces de baja calidad— que serán utilizados por las marcas privadas.[97] Algunos mercadólogos critican esta estrategia de “si no puedes vencerlos, úneteles”, afirmando que si se revelan estas acciones, podrían crear confusión o incluso reforzar la percepción de los consumidores de que todas las marcas dentro de la categoría son esencialmente iguales.

Desarrollos futuros

Muchos mercadólogos piensan que las marcas que se encuentran ante un mayor peligro por el surgimiento de las marcas privadas son las marcas de segundo nivel que no han tenido éxito para establecer la clara identidad de la que gozan los líderes de mercado. Por ejemplo, en la categoría de detergente para ropa, el éxito de una marca privada como Ultra Clean de Wal-Mart tiene más probabilidad de afectar a marcas como Oxydol, All o Fab que a un líder de mercado como Tide. En Inglaterra, la participación promedio de las principales 52

Notas

1. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
2. *Ibid.*
3. Greg Farrell, "Marketers Get Personal", *USA Today,* 19 de julio de 1999, B9.
4. Brookes Raines, "To Push Musicals, Producer Shakes Up Broadway Tactics", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2005, A1, A12.
5. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
6. Para la descripción de una metodología que ayude a identificar y priorizar los puntos de contacto con la marca, véase Amitava Chattopadhyay y Jean-Louis Laborie, "Managing Brand Experience: The Market Contact Audit", *Journal of Advertising Research* (marzo de 2005): 9-16.
7. Bridget Firm, "Why Pop-Up Shops Are Hot", *Business 2.0,* 17 de noviembre de 2004; trendwatching.com
8. Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls y David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Cambridge, MA: Perseus Press, 2000).
9. Richard Tomkins, "Fallen Icons", *Financial Times*, 1 de febrero de 2000.
10. Peter Post, "Beyond Brand-The Power of Experience Branding", *ANA/The Advertiser*, octubre/noviembre de 2000.
11. www.adweek.com/buzz.
12. B. Joseph Pine y James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).
13. Bernd H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands* (Nueva York: Free Press, 1999).
14. Dan Hanover, "Are You Experienced?", *Promo*, 28 de febrero de 2001.
15. Chris Reidy, "A Creator of Memorable Experiences", *Boston Globe*, 19 de junio de 2005.
16. Don Peppers y Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (Nueva York: Doubleday, 1997); Don Peppers y Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (Nueva York: Doubleday, 1999); Don Peppers y Martha Rogers, *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program* (Nueva York: Doubleday, 1999). Para algunos análisis recientes de estos autores, véase Don Peppers y Martha Rogers, *Return on Customer: Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource* (Currency, 2005). Véase también a Sunil Gupta y Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005).
17. Don Peppers y Martha Rogers, "Welcome to the 1: 1 Future", *Marketing Tools*, 1 de abril de 1994.
18. Clive Humby, "Leveraging Returns from a $100M Investment in Customer Rewards, through Communications, Price and Promotions", ensayo presentado en la Conferencia del Marketing Science Institute, *Does Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts*, 21-22 de junio de 2004, Londres, United Kingdom.
19. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999).
20. Susan Fournier, Susan Dobscha y David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1998): 42-51. Véase también Erwin Danneels, "Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation", *Strategic Management Journal* 24 (2003): 559-576.
21. Neeli Bendapudi y Robert P. Leone, "Psychological Implications of Customer Participation in CoProduction", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003): 14-28.
22. Jennifer Aaker, Susan Fournier y S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad", *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004): 1-16; Pankaj Aggarwal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior", *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004): 87-101; Pankaj Aggarwal y Sharmistha Law, "Role of Relationship Norms in Processing Brand Information", *Journal of Consumer Research* 32 (diciembre de 2005): 453-464.
23. Stratford Sherman, "How to Prosper in the Value Decade", *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, 91.
24. David Garvin, "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons* 27 (mayo-junio de 1985): 40-43; Philip Kotler, *Marketing Management*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
25. David Court, Tom French, Tim McGuire y Michael Partingon, *Marketing in Three Dimensions: The New Challenge for Marketers* (White Paper: McKinsey & Company, 1999).
26. Kotler y Keller, *Marketing Management.*
27. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985).
28. Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal* of *Marketing* 58, núm. 2 (1994): 20-38.
29. Freerick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
30. Chris Woodyard, "Mass Production Gives Way to Mass Customization", *USA Today*, 16 de febrero de 1998, 3B.
31. Paul Roberts, "John Deere Runs on Chaos", *Fast Company*, noviembre de 1998, 164-173.
32. Evantheia Schibsted, "What Your Breakfast Reveals About You", *Business 2.0,* 20 de marzo de 2001, 80.
33. Christopher M. Kelley, "Do Your Shoppers Want Custom Products?", Forrester Research, 21 de mayo de 2003.

34. Roland T. Rust, Christine Moorman y Peter R. Dickson, "Getting Returns from Service Quality: Is the Conventional Wisdom Wrong?", *MSI Report 00-120* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2000).
35. Lourdes Lee Valeriano, "Loved the Present! Hated the Manual!", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 1994, B1.
36. Jessica Mintz, "Using Hand, Grab Hair. Pull", *Wall Street Journal*, 23 de diciembre de 2004, B1, B5.
37. Jacqueline Martense, "Get Close to Your Customers", *Fast Company*, agosto de 2005, 37.
38. Terry Vavra, *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing* (Chicago: Irwin Professional Publishers, 1995).
39. Lee Gomes, "Computer-Printer Price Drop Isn't Starving Makers", *Wall Street Journal*, 16 de agosto de 1996.
40. "Loyal, My Brand, to Thee", *Promo*, 1 de octubre de 1997; Arthur Middleton Hughes, "How Safeway Built Loyalty-Especially Among Second-Tier Customers", *Target Marketing,* 1 de marzo de 1999; Laura Bly, "Frequent Fliers Fuel a Global Currency", *USA Today*, 27 de abril de 2001.
41. www.frequencymarketing.com
42. www.aa.com
43. Christina Binkley, "Hotels Raise the Ante in Business-Travel Game", *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 1999, B1.
44. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger*, The Service Profit Chain* (Nueva York: Simon & Schuster, 1997).
45. Grahame R. Dowling y Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review* (verano de 1997): 71-82. Véase también Steven M. Shugan, "Brand Loyalty Programs: Are They Shams?", *Marketing Science* 24 (primavera de 2005): 185-193.
46. Robert C. Blattberg y Kenneth Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* 8 (otoño de 1989): 291-309.
47. Elliot B. Ross, "Making Money with Proactive Pricing", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1984): 145-155.
48. www.pvh.com/annual_pdfs/pdf_2004/corp_strategy.pdf. Todas las marcas en la figura son marcas registradas de Phillips-Van Heusen o de sus licenciatarios.
49. Norman Berry, "Revitalizing Brands", *Journal of Consumer Marketing 5,* núm. 3 (1988): 15-20.
50. Para un análisis más detallado y completo de la estrategia de fijación de precios, véase Thomas T. Nagle y Reed K. Holden*, The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision-Making*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Kent B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions,* 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/ Irwin, 2002); y Robert J. Dolan y Hermann Simon, *Power Pricing* (Nueva York: Free Press, 1997).
51. Yumiko Ono, "Companies Find That Consumers Continue to Resist Price Boosts", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1994, B8.
52. Ira Teinowitz, "Marlboro Friday: Still Smoking", *Advertising Age,* 28 de marzo de 1994, 24.
53. Lee Hawkins Jr., "GM to End Employee-Pricing Plan", *Wall Street Journal,* 9 de septiembre de 2005, A8; Christine Tierney, "GM Extends Employee Discount", *Detroit News,* 26 de agosto de 2005.
54. Dean Starkman, "Hefty's Plastic Zipper Bag Is Rapping Rivals", *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 1999, B1.
55. Peter Coy, "The Power of Smart Pricing", *Business Week,* 10 de abril de 2000, 600-664.
56. Allan J. Magrath, "Eight Timeless Truths About Pricing", *Sales & Marketing Management* (octubre de 1989): 78-84.
57. Thomas J. Malott, director general de Siemens, que fabrica maquinaria eléctrica pesada y motores, citado en Stratford Sherman, "How to Prosper in the Value Decade", *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, 90-103.
58. Christopher Power, "Value Marketing", *Business Week*, 11 de noviembre de 1991, 132-140.
59. Sandra Jones, "How Sears Came Down with Seasonal Disorder", *Business 2.0*, julio de 2004, 66-67.
60. Para un análisis de los pros y contras de un mapa de valor del cliente y del mapa de valor económico, véase Gerald E. Smith y Thomas T. Nagle, "Pricing the Differential", *Marketing Management*, mayo/junio de 2005, 28-32.
61. Bruce Mohl, "Downsizing Ice Cream", *Boston Globe,* 18 de abril de 2004.
62. Donald Lehmann y Russell Winer, *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).
63. Amy Cortese, "Goodbye to Fixed Pricing?", *Business Week*, 4 de mayo de 1998, 71-84.
64. Adrienne Carter, "Telling the Risky from the Reliable", *Business Week*, 1 de agosto de 2005, 57-58.
65. Richard Gibson, "Broad Grocery Price Cuts May Not Pay", *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 1993, B1.
66. Amy Merrick, "Retailers Try to Get Leg Up on Markdowns with New Software", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2001, Al, A6.
67. Zachary Schiller, "Not Everyone Loves a Supermarket Special", *Business Week*, 17 de febrero de 1992, 64-66.
68. Kotler y Keller, *Marketing Management*.
69. Para un análisis más detallado y completo de la estrategia de canal, véase Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
70. V. Kasturi Rangan, Melvyn A. J. Menezes y E. P. Maier, "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Applications", *Journal of Marketing* 56 (julio de 1992): 69-82.
71. Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review* 68 (1990): 146-155.
72. Rick Brooks, "A Deal with Target Put Lid on Revival at Tupperware", *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, A1, A9.
73. Mya Frazier, "John Deere Cultivates Its Image", *Advertising Age,* 25 de julio de 2005, 6.
74. William M. Weilbacher, *Brand Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993), 53.

75. Laura Bird y Wendy Bounds, "Stores' Demands Squeeze Apparel Companies", *Wall Street Journal*, 15 de julio de 1997, B1.
76. Christopher Farrell, "Stuck! How Companies Cope When They Can't Raise Prices", *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, 146-150.
77. Para un análisis sobre los aspectos referentes al CRM con minoristas de múltiples canales, véase Jacquelyn S. Thomas y Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications", *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005): 239-251.
78. Matthew Egol, Karla Martin y Leslie Moeller, "One Size Fits All", *Point*, septiembre de 2005, 21-24.
79. Steven M. Shugan, "Branded Variants", *Research in Marketing,* AMA Educators' Proceedings, Series, núm. 55 (Chicago: American Marketing Association, 1989), 33-38. Shugan cita como ejemplos los relojes de alarma, contestadoras telefónicas, aparatos domésticos, artículos para bebés, binoculares, lavavajillas, maletas, colchones, hornos de microondas, equipo deportivo, estéreos, televisiones, herramientas y relojes.
80. Mark Bergen, Shantanu Dutta y Steven M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective", *Journal of Marketing Research* (febrero de 1995): 9.
81. George E. Belch y Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion* (Chicago: Irwin, 1995).
82. Raju Narisetti, "Joint Marketing with Retailers Spreads", *Wall Street Journal*, 24 de octubre de 1996.
83. Bill Richards, "Levi-Strauss Plans to Open 200 Stores in 5 Years with Ending of FTC Ban", *Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 1994, A2.
84. Mary Kuntz, "These Ads Have Windows and Walls", *Business Week*, 27 de febrero de 1995, 74.
85. Elaine Underwood, "Store Brands", *Brandweek*, 9 de enero de 1995, 22-27.
86. "Clicks, Bricks and Bargains", *The Economist*, 3 de diciembre de 2005, 57-58.
87. "The Real Internet Revolution", *The Economist*, 21 de agosto de 1999, 53-54.
88. Don Peppers y Martha Rogers, "The 'Store' Is Everywhere", *Business 2.0,* 6 de febrero de 2001, 72.
89. Lorrie Grant, "Retailers Private Label Brands See Sales Growth Boom", *USAToday*, 15 de abril de 2004.
90. George Anderson, "Private Labels: The Global View", www.retailwire.com.
91. Anderson, "Private Labels", www.retailwire.com.
92. Chip Walker, "What's in a Name", *American Demographics*, febrero de 1991, 54.
93. "Battle of the Brands", *Consumer Reports*, agosto de 2005, 12-15.
94. Irwin Speizer, "The Grocery Store That Shouldn't Be", *Fast Company*, febrero de 2004, p. 31.
95. Mary L. Shelman y Ray A. Goldberg, "Loblaw Companies Limited", Caso 9-588-039 (Boston: Harvard Business School, 1994); Gordon H. G. McDougall y Douglas Snetsinger, "Loblaws", en *Marketing Challenges*, 3a. ed., eds. Christopher H. Lovelock y Charles B. Weinberg (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), 169-185; "President's Choice Continues Brisk Pace", *Frozen Food Age*, marzo de 1998.
96. Jack Neff, "Marketers Put Down Foot on Private-Label Issue", *Advertising Age*, 4 de abril de 2005, 14.
97. "Battle of the Brands".
98. Chris Hoyt, "Kraft's Private Label Lesson", *Reveries*, febrero de 2004.

INTEGRACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING PARA CONSTRUIR EL VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Presentación preliminar

En el capítulo anterior se describió cómo las diferentes actividades de marketing y las estrategias de producto, precio y distribución pueden contribuir al valor capital de la marca. En este capítulo consideramos el último elemento, y quizá el más flexible, de los programas de marketing. Las **comunicaciones de marketing** son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar, directa o indirectamente, a los consumidores acerca de las marcas que venden. En cierto sentido, las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca y son los medios por los cuales la marca puede establecer un diálogo y construir relaciones con los consumidores. A pesar de que la publicidad suele ser un elemento primordial en un programa de comunicaciones de marketing, por lo general no es el único elemento, y ni siquiera el más importante, para construir el valor capital de la marca. La figura 6-1 presenta algunas opciones comunes de comunicación de marketing para el mercado de consumo.

Aunque la publicidad y otras opciones de comunicación pueden desempeñar diferentes funciones en el programa de marketing, uno de sus fines más importantes es contribuir al valor capital de la marca. De acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al valor capital de la marca porque crean conciencia de marca; estimulan asociaciones entre los puntos de paridad y diferencia en la memoria de los consumidores; provocan juicios o sentimientos positivos hacia la marca; y facilitan una conexión más fuerte entre el consumidor y la marca y la resonancia de marca Además de formar las estructuras deseadas de conocimiento de la marca, los programas de comunicaciones de marketing pueden proporcionar los incentivos para provocar la respuesta diferencial que constituye el valor capital de la marca basado en el cliente.

La flexibilidad de las comunicaciones de marketing depende en parte de las diferentes formas en que éstas contribuyen al valor capital de la marca. Al mismo tiempo, el valor capital de la marca ayuda a los mercadólogos a diseñar e implementar diferentes opciones de comunicaciones de marketing. En este capítulo consideramos cómo desarrollar programas

Publicidad en medios
Televisión
Radio
Periódicos
Revistas

Publicidad de respuesta directa
Correo
Teléfono
Medios de transmisión
Medios impresos
Relacionada con la computación
Relacionada con los medios

Publicidad en línea
Sitios en Internet
Anuncios interactivos y correos electrónicos

Publicidad de lugares
Vallas publicitarias y carteles
Películas, aerolíneas y salas de espera
Colocación de producto
Punto de venta

Publicidad en el punto de venta
Anuncios en anaqueles
Marcadores de pasillos
Anuncios en carritos de compras
Radio o televisión en tiendas

Promociones para comercios
Convenios comerciales y descuentos en compras
Cuotas por exhibiciones en el punto de venta
Incentivos monetarios
Concursos e incentivos para concesionarios
Programas de capacitación
Exposiciones comerciales
Publicidad cooperativa

Promociones para el consumidor
Muestras
Cupones
Premios
Reembolsos y rebajas
Concursos y rifas
Paquetes promocionales
Descuentos

Marketing de eventos y patrocinio
Deportivos
Artísticos
Entretenimiento
Ferias y festivales
Relacionados con causas

Publicidad y relaciones públicas

Ventas personales

FIGURA 6-1

Opciones de comunicaciones de marketing

de comunicaciones de marketing para construir el valor capital de la marca. Asumiremos que los demás elementos del programa de marketing se han implementado de la manera correcta. Así, se habrá definido el posicionamiento óptimo de la marca, en especial en términos del mercado objetivo deseado, y se habrán tomado las decisiones relativas al producto, la fijación de precios, la distribución y otras del programa de marketing.

El diseño de los programas de comunicaciones de marketing es una tarea compleja. Comenzaremos por describir las nuevas realidades en las comunicaciones de marketing y el panorama cambiante de los medios. Para ofrecer el contexto necesario, evaluaremos cómo contribuyen las principales opciones de comunicación al valor capital de la marca y algunos de sus principales costos y beneficios. Concluiremos con el tema de cómo mezclar y combinar las opciones de comunicación, es decir, cómo emplear una variedad de opciones de comunicación de manera coordinada o integrada para construir el valor capital de la marca. Con el fin de resumir, no consideraremos cuestiones específicas de las comunicaciones de marketing, como el programa de medios, las técnicas de estimación presupuestaria y los métodos de investigación.[1]

El nuevo entorno de los medios

En años recientes, el entorno de los medios ha cambiado de manera radical. Los medios tradicionales de publicidad, como la televisión, la radio, las revistas y los periódicos, parecen haber perdido su atractivo ante los consumidores. Después del desplome de las compañías en Internet y de la subsiguiente resaca a principios de 2000, los mercadólogos regresaron a la Web con un ánimo revanchista y una inversión de 18 000 millones de dólares en publicidad en Internet para 2005.[2] A pesar de que la publicidad en Internet aumentó 20 por ciento en esta época, el gasto para los anuncios en televisión permaneció estable.

Los pronósticos de que la publicidad televisiva continúe en ascenso no son alentadores. Con una mayor cantidad de compañías de cable que están agregando a sus equipos videograbadoras digitales (DVR), parecidas al sistema TiVo, se espera que la penetración de estos aparatos en los hogares estadounidenses ascienda a 33 por ciento para 2008.[3] Una encuesta concluyó que casi tres cuartas partes de los usuarios de DVR con frecuencia o siempre evitan los anuncios cuando ven los programas grabados. La creciente fragmentación producida por la proliferación de canales satelitales o de cable sólo ha empeorado el problema.

Aunque los precios que cobran los medios siguen elevándose, la audiencia televisiva y el número de lectores en algunos grupos demográficos clave, como el de los adolescentes, ha declinado. Los resultados de una encuesta de *Forrester Research* aplicada a personas en línea de entre 12 y 17 años de edad reveló que 94 por ciento poseía una consola de juegos de algún tipo, dos terceras partes se consideraban jugadores activos y más de 50 por ciento de los hombres afirmó que prefería jugar juegos de video que ver televisión.

Los servicios de búsqueda de paga que ofrecen Yahoo! y Google han experimentado un auge y se han convertido en una industria de 3000 millones de dólares. Los consumidores crean y comparten activamente contenidos en línea, ya que se han creado comunidades de consumidores y blogs sobre prácticamente cualquier tema. Setenta y dos por ciento de los adolescentes intercambia mensajes instantáneos a diario y 64 millones de estadounidenses utilizan algún tipo de mensajería instantánea. Los teléfonos celulares se han convertido en un dispositivo crucial para mucho más que sólo conversaciones telefónicas.

Este panorama de medios en evolución ha obligado a los mercadólogos a reevaluar cómo pueden comunicarse mejor con los consumidores. Considere la forma en que Mazda lanzó un nuevo vehículo, contraviniendo toda convención.[4]

Mazda

Mazda, una unidad de Ford Motor Co., interrumpió su primera campaña publicitaria global para lanzar el MX-5 Miata (antes conocido sólo como Miata) en septiembre de 2005. En un intento por revertir el curso de lo que se había convertido en un sesgo cada vez más pronunciado hacia el mercado femenino desde la introducción del modelo Miata en 1989, dirigió dos interpretaciones de un anuncio del MX-5 a conductores del sexo masculino. Sin embargo, los anuncios terminados de la versión SUV del Mazda5 se archivaron en Estados Unidos, donde el fabricante de



Mazda utiliza comunicaciones convencionales y no convencionales para lanzar sus vehículos.

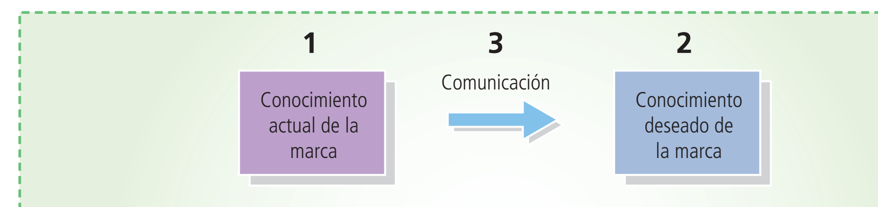
autos decidió, por primera vez en su historia, que podría lanzar un modelo atractivo para todos sin anuncios televisivos, a pesar de que probablemente el lanzamiento y la penetración de mercado del auto fueran más lentos. Por lo tanto, el lanzamiento del Mazda5, que gozaba de popularidad en Europa, pero que en Estados Unidos era desconocido, soslayó la publicidad por televisión para depender por completo del marketing de eventos y las promociones en Internet, como los concursos de navegación Quiksilver, y los vehículos con anuncios publicitarios pegados; torneos de basquetbol; concursos de fotografía en la revista *American Baby* y los boletines electrónicos Daily Candy escritos al estilo de este sitio orientado a las mujeres.

Desafíos en el diseño de las comunicaciones para la construcción de marcas

El nuevo entorno de los medios ha complicado aún más los desafíos permanentes que tienen ante sí los mercadólogos para construir programas de comunicaciones de marketing eficaces y eficientes. Los programas de comunicaciones de marketing diseñados e implementados con habilidad requieren talento creativo y planificación cuidadosa. Consideremos algunas herramientas útiles que nos darán una idea de esto.

Quizá la forma más sencilla, pero la más útil, de juzgar un anuncio publicitario o cualquier otra opción de comunicación es por su capacidad de contribuir al valor capital de la marca. Por ejemplo, ¿en qué grado una posible campaña publicitaria contribuye a la conciencia de marca o a crear, conservar o fortalecer ciertas asociaciones de marca? ¿Un patrocinio ocasiona que los consumidores tengan juicios y sentimientos más favorables hacia la marca? ¿En qué medida una promoción anima a los consumidores a comprar más de un producto? ¿A qué sobreprecio? La figura 6-2 muestra un modelo de tres pasos para juzgar la efectividad de la publicidad o de cualquier otra opción de comunicación para construir el valor capital de la marca.

Modelo de comunicaciones para el procesamiento de la información. Para ofrecer un panorama general, analizaremos con mayor detalle el proceso mediante el cual las comunicaciones de marketing pueden ejercer influencia en los consumidores. A través de los años se han propuesto diferentes modelos para explicar las comunicaciones y los pasos en el proceso de persuasión (recuerde la exposición sobre el modelo de la jerarquía de efectos presentada en el apartado Enfoque de marca 2.0). Por ejemplo, para que una forma



1. ¿Cuál es su conocimiento actual de la marca? ¿Ha creado un mapa mental detallado?

2. ¿Cuál es el conocimiento de marca que desea? ¿Ha definido los puntos óptimos de paridad y de diferencia y un mantra de marca?

3. ¿Qué ayuda presta a la marca la opción de comunicación para lograr que los consumidores pasen del conocimiento real al deseado? ¿Ha aclarado los efectos específicos que ejercen las comunicaciones sobre el conocimiento?

FIGURA 6-2

Prueba sencilla para constatar la efectividad de la comunicación de marketing

de comunicación (un anuncio televisivo, un artículo editorial en un periódico, una conferencia en el salón de clases) resulte persuasiva, debe cumplir los siguientes seis pasos:[5]

1. *Exposición*: la persona debe ver u oír la comunicación.
2. *Atención*: la persona debe fijarse en la comunicación.
3. *Comprensión*: la persona debe comprender el mensaje deseado o los argumentos de la comunicación.
4. *Rendimiento*: la persona debe responder favorablemente al mensaje deseado o los argumentos de la comunicación.
5. *Intenciones*: la persona debe planear actuar en la forma pretendida por la comunicación.
6. *Comportamiento*: la persona debe actuar de hecho en la forma deseada por la comunicación.

Sin duda apreciará el desafío de crear un programa de comunicaciones de marketing exitoso cuando se dé cuenta de que se debe cumplir con cada uno de los seis pasos para convencer a un consumidor. Si hubiera una falla o anomalía en cualquiera de ellos, la comunicación no tendría éxito. Por ejemplo, considere los posibles obstáculos que se presentan en el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria:

1. El consumidor puede no quedar expuesto a un anuncio debido a que el plan de medios no dio en el blanco.
2. El consumidor puede no fijarse en el anuncio debido a que se utilizó una estrategia creativa aburrida y sin inspiración.
3. El consumidor puede no entender un anuncio debido a la falta de conocimiento de la categoría del producto o a la complejidad técnica, o debido a la falta de conciencia de marca o familiaridad con la misma marca.
4. El consumidor puede no poder responder de manera favorable ni formarse una actitud positiva debido a aseveraciones irrelevantes y poco convincentes relativas al producto.
5. El consumidor puede no formarse una intención de compra debido a la falta de una necesidad percibida inmediata.
6. El consumidor puede no comprar el producto por no recordar el anuncio al momento de encontrarse frente a las marcas que se venden en la tienda.

Para demostrar la fragilidad de todo el proceso de comunicación, suponga que la probabilidad de que *cada* uno de los seis pasos se logre de manera exitosa es de 50 por ciento, y éste es un supuesto sumamente generoso. Las leyes de la probabilidad indican que la probabilidad de que los seis pasos se realicen con éxito, en el caso de que fueran eventos independientes, sería de $0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5$, lo cual sería igual a 1.5625 por ciento. Si la probabilidad de que cada paso ocurriera fuera más pesimista, digamos de 10 por ciento, en promedio, entonces la probabilidad conjunta de que los seis eventos ocurrie-

ran sería de .000001. En otras palabras, ¡sólo 1 en 1 000 000! No es de extrañar que los publicistas a menudo se lamenten del limitado poder de la publicidad.

Una implicación del modelo de procesamiento de la información es que para incrementar las probabilidades de éxito de una campaña de comunicaciones de marketing, los mercadólogos deben tratar de aumentar las probabilidades de que *cada* paso ocurra. Por ejemplo, desde el punto de vista de un anuncio, la campaña publicitaria ideal garantiza que:

1. El consumidor correcto quede expuesto al mensaje adecuado en el lugar indicado y en el momento oportuno.
2. La estrategia creativa de la publicidad ocasione que el consumidor se fije en el anuncio y le preste atención, pero que no se distraiga del mensaje pretendido.
3. El anuncio refleje de manera adecuada el nivel de comprensión que tiene el consumidor del producto y la marca.
4. El anuncio posicione a la marca de manera correcta en cuanto a los puntos deseables y posibles de diferencia y de paridad.
5. El anuncio motive a los consumidores a considerar comprar la marca.
6. El anuncio cree asociaciones fuertes de marca con todos estos efectos de comunicación almacenados con el fin de que puedan tener efecto cuando los consumidores consideren hacer una compra.

Es evidente que los mercadólogos necesitan diseñar y ejecutar de manera cuidadosa los programas de comunicación de marketing si pretenden producir los efectos deseados en los consumidores.

Función de las comunicaciones múltiples

¿Cuántos y qué tipos de comunicaciones de marketing son necesarios? La teoría económica recomienda asignar montos de dinero al presupuesto de comunicaciones de marketing y a las opciones de comunicación de acuerdo con el ingreso y costo marginal. Por ejemplo, la mezcla de comunicaciones se distribuirá de manera óptima cuando el último dólar gastado en cada opción de comunicación genere el mismo rendimiento. Sin embargo, debido a que esta información puede ser difícil de obtener, otros modelos de asignación presupuestaria destacan factores más observables, como la etapa del ciclo de vida de la marca, los objetivos y el presupuesto de la empresa, las características del producto, la magnitud del presupuesto y la estrategia de medios de los competidores. Estos factores suelen compararse con las diferentes características de los medios.

Por ejemplo, los presupuestos para comunicaciones de marketing tienden a ser mayores cuando hay poco apoyo en el canal, muchos cambios en el programa de marketing con el paso del tiempo, muchos clientes difíciles de alcanzar, una toma de decisiones más compleja por parte del cliente, productos diferenciados, necesidades heterogéneas de los clientes y compras frecuentes de productos en pequeñas cantidades.[6] Las ventas personales tienden a ser el elemento dominante de la mezcla de comunicaciones cuando la marca tiene un valor unitario alto, es de carácter técnico, requiere que se realicen demostraciones, debe adaptarse a las necesidades específicas de los clientes y se compra con poca frecuencia o implica un intercambio; cuando la empresa tiene un presupuesto limitado de comunicaciones y cuando los clientes se identifican con facilidad.[7]

Además de estas consideraciones de eficiencia, diferentes opciones de comunicación pueden dirigirse también a los distintos segmentos de mercado. Por ejemplo, la publicidad puede intentar atraer nuevos clientes al mercado o atraer a los clientes de los competidores hacia la marca, mientras que las promociones intentan premiar a los clientes leales de la marca.

De manera invariable, los mercadólogos emplean múltiples comunicaciones para alcanzar sus metas. Para ello, deben entender cómo funciona cada opción de comunicación y cómo orquestar e integrar el mejor conjunto de opciones. La siguiente sección presenta una visión general y una crítica a las principales opciones de comunicaciones de marketing desde una perspectiva de construcción de marca: medios de transmisión, medios impresos, respuesta directa, Internet y medios de publicidad de lugar; promociones para comercios y

consumidores; marketing de eventos y patrocinios; propaganda y relaciones públicas y ventas personales. Más adelante en este capítulo consideraremos cómo combinar estas opciones para construir marcas fuertes.

Generalidades de las opciones de comunicaciones de marketing

Publicidad

La ***publicidad*** es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. A pesar de ser un medio muy eficaz para crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas y de provocar juicios y sentimientos positivos, la publicidad es controvertida debido a que sus efectos específicos suelen ser difíciles de cuantificar y predecir. No obstante, varios estudios basados en métodos muy diferentes demuestran el poder potencial que tiene la publicidad en las ventas de marcas.

Por ejemplo, la American Association of Advertising Agencies ha compilado una lista de estudios que demuestran la productividad de los gastos en publicidad. Los análisis de los efectos publicitarios que usan la base de datos PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy, o impacto de la estrategia de marketing sobre las utilidades) de 750 empresas de productos de consumo en varias industrias demostró que las empresas que aumentaron su publicidad durante un periodo de recesión obtuvieron de medio punto a un punto completo de participación de mercado después de la recesión, mientras que las empresas que recortaron su presupuesto publicitario obtuvieron sólo dos décimas partes de un punto de participación.[8]

Otros estudios exhaustivos también documentan el poder de la publicidad. Por ejemplo, un análisis de los efectos de la publicidad en las ventas que utiliza la base de datos de fuente única de Nielsen de 142 marcas de productos empacados de 1991 a 1992 reveló que la publicidad funcionaba casi la mitad de las veces. En particular, 70 por ciento de las campañas publicitarias de la muestra aumentaron las ventas de inmediato, a pesar de que el efecto era fuerte sólo en 30 por ciento de los casos; 46 por ciento de las campañas produjeron un aumento de largo plazo en las ventas. Análisis adicionales revelaron otros hallazgos interesantes:[9]

- Un solo anuncio publicitario puede aumentar las ventas.
- Las “campañas de ataque”, con programas de exposición concentrada, pueden sufrir de rendimientos decrecientes, de tal manera que los anuncios que se muestran con menos frecuencia durante un periodo más largo son los más efectivos.
- Hay más probabilidades de que la publicidad incremente tanto las ventas como las utilidades que las promociones de ventas “con descuentos”, que casi siempre pierden dinero.

Otro estudio detallado de la eficacia de la publicidad, en el que se usó una base de datos diferente y fue realizado por una empresa importante de investigaciones, Information Resources Inc., reforzó estos hallazgos y ofreció varias observaciones adicionales (véase La ciencia del desarrollo de marca 6-1).[10] Por último, un metaanálisis encontró que la efectividad de la publicidad ha permanecido estable a través de los años, aunque los resultados son más pronunciados para los nuevos productos que para los ya establecidos.[11]

Además de estos estudios empíricos generales, varios casos de estudio señalan el poder de la publicidad, incluso en tiempos difíciles. Por ejemplo, durante el verano de 2001, Home Depot registró un aumento en sus ventas de 16 por ciento durante una época de desaceleración económica, cuando decidió invertir en un fuerte impulso a sus productos con publicidad que presentaba pinturas, aparatos electrodomésticos y ahorradores de energía, como los termostatos.[12] Coca-Cola, Red Lobster, Heinz y Gillette también optaron por aumentar su gasto publicitario en esta época y experimentaron incrementos similares en sus ventas. Los resultados repitieron las experiencias anteriores de otras marcas que decidieron invertir en publicidad durante una recesión o depresión económica. Por ejemplo, durante la recesión de 1989-1991, marcas como la mantequilla de maní Jif, la cerveza Bud Light y L’Oreal incrementaron sus gastos en publicidad y, como resultado, su participación de mercado.

Dada la complejidad que supone el diseño publicitario (la cantidad de funciones estratégicas que debe desempeñar, el gran número de decisiones específicas que hay que tomar,

Pronóstico de publicidad y comunicaciones de marketing

2005-2007

ACTUALIZADO 1/11/06

PUBLICIDAD	2005 crecimiento porcentual	2005 $	2005 participación porcentual	2006 crecimiento porcentual	2006 $	2006 participación porcentual	2007 crecimiento porcentual	2007 $	2007 participación porcentual
Periódicos	3.4% $	47,874	23.0	0.2% $	47,970	21.6	21.8% $	47,106	20.4
Cadenas de televisión abierta	2.6% $	17,851	8.6	4.0% $	18,565	8.3	23.0% $	18,008	7.8
Cadenas de televisión por cable	8.5% $	15,905	7.6	6.0% $	16,859	7.6	4.0% $	17,534	7.6
Venta de derechos de retransmisión de programas	2.5% $	2,980	1.4	2.0% $	3,040	1.4	1.0% $	3,070	1.3
Televisión local y nacional	24.0% $	25,451	12.2	9.0% $	27,741	12.5	25.0% $	26,354	11.4
Televisión por cable local y regional	9.0% $	5,341	2.6	9.0% $	5,822	2.6	9.0% $	6,346	2.8
Entretenimiento de marca/ colocación de producto	22.7% $	4,245	2.0	28.0% $	5,433	2.4	35.0% $	7,335	3.2
Publicidad en videojuegos	67.0% $	200	0.1	50.0% $	301	0.1	90.0% $	571	0.2
Publicidad en cines	20.0% $	526	0.3	21.0% $	636	0.3	15.0% $	731	0.3
Radio terrestre	2.6% $	20,686	9.9	2.0% $	21,099	9.5	1.5% $	21,416	9.3
Radio satelital	100.0% $	45	0.0	160.0% $	117	0.1	120.0% $	257	0.1
Revistas para público en general	5.8% $	13,225	6.3	4.5% $	13,820	6.2	4.2% $	14,401	6.2
Revistas de empresa a empresa	3.5% $	8,694	4.2	3.5% $	8,998	4.0	3.0% $	9,268	4.0
Publicaciones a la medida	9.0% $	15,260	7.3	20.0% $	18,312	8.2	14.0% $	20,876	9.0
En línea/Internet	30.0% $	11,050	5.3	26.0% $	13,923	6.3	20.0% $	16,708	7.2
Fuera de casa	4.8% $	5,935	2.8	8.2$%	6,422	2.9	7.0%	6,872	3.0
Publicidad móvil	200.0% $	200	0.1	80.0% $	360	0.2	100.0% $	720	0.3
Directorio telefónico comercial	2.7% $	12,838	6.2	1.8% $	13,069	5.9	0.5%$	13,134	5.7
COMUNICACIONES DE MARKETING			100%			100%			100%
Publicidad total	5.0% $	208,305	30.2	6.8% $	222,487	30.7	3.7% $	230,706	30.6
Correo directo/marketing	6.5%	$149,100	21.6	6.6%	$158,941	21.9	6.0%	$168,477	22.4
Promociones a comercios/ cuotas de espacios en anaquel	6.0%	$161,756	23.5	3.7%	$167,741	23.1	3.5%	$173,612	23.0
Promoción de ventas/ incentivos para consumidores	8.0%	$127,116	18.4	4.0%	$132,201	18.2	3.5%	$136,828	18.2
Marketing de eventos	10.0%	$13,200	1.9	12.0%	$14,784	2.0	15.0%	$17,002	2.3
Relaciones públicas	10.0%	$3,850	0.6	3.5%	$3,985	0.5	7.5%	$4,284	0.6
Otros	2.0%	$25,908	3.8	25.0%	$24,613	3.4	27.5%	$22,767	3.0
Publicidad total & marketing	6.1%	$689,235	100.0	5.2%	$724,750	100.0	4.0%	$753,674	100.0

Fuente: Jack Myers Media Business Report © 2006/2007 Myers Publishing LLC.

FIGURA 6-3

Jack Myers Media Business Report

y su efecto complicado en los consumidores) es difícil ofrecer un conjunto detallado de lineamientos administrativos. Sin embargo, cada medio publicitario tiene diferentes fortalezas y, por lo tanto, es más apto para desempeñar ciertas funciones en un programa de comunicaciones. La figura 6.3 ofrece un análisis del gasto publicitario a escala nacional en Estados Unidos, según los principales medios publicitarios, y la figura 6-4 resume las ventajas y desventajas de los principales medios publicitarios. A continuación destacaremos algunas cuestiones clave acerca de cada tipo de medio publicitario.

Televisión. La televisión es un medio publicitario poderoso debido a que combina la visión, el sonido y el movimiento, y llega a una amplia variedad de consumidores. Casi todas las familias estadounidenses tienen televisores y el tiempo que los aparatos de televisión están prendidos a diario, en promedio, es la pasmosa cantidad de 7 horas. El amplio alcance de la publicidad por televisión se traduce en un bajo costo por exposición. Desde el punto de vista del valor capital de la marca, la publicidad por televisión tiene dos cualidades

Medio	Ventajas	Desventajas
Televisión	Cobertura masiva Alto alcance Impacto de la visión, sonido y movimiento. Alto prestigio Bajo costo por exposición Captura de atención Imagen favorable	Baja selectividad Corta duración del mensaje Costo absoluto alto Altos costos de producción Saturación
Radio	Cobertura local Bajo costo Alta frecuencia Flexibilidad Bajos costos de producción Audiencias bien segmentadas	Sólo audio Saturación Bajas capacidades de capturar la atención Mensajes fugaces
Revistas	Potencial de segmentación Reproducción de calidad Alto contenido de información Longevidad Múltiples lectores	Tiempo de espera largo para publicar anuncios Sólo visual Falta de flexibilidad
Periódicos	Alta cobertura Bajo costo Tiempo de espera corto para publicar anuncios Los anuncios se pueden colocar en secciones de interés Oportuno (anuncios actuales) El lector controla la exposición Se puede usar para ofrecer cupones	Corta duración Saturación Bajas capacidades de capturar la atención Baja calidad de reproducción Exposición selectiva a lectores
Respuesta directa	Alta selectividad El lector controla la exposición Alto contenido de información Oportunidades de exposiciones repetidas	Alto costo por contacto Mala imagen (correo basura) Saturación
Interactivo	Personalizado y a la medida Información detallada Puede ser atractivo	No intrusivo Suele carecer de emoción
En exteriores	Específico del lugar Alta repetición Fácilmente observable	El tiempo de exposición corto requiere un anuncio breve Mala imagen Restricciones locales

Fuente: Reimpreso de George E. Belch y Michael A. Belch, Introduction to Advertising and Promotion, 3a. ed., Homewood, IL, Irwin, 1995.

FIGURA 6-4

Características de los medios publicitarios

importantes. Primera, puede ser un medio eficaz para demostrar de manera vívida los atributos del producto y explicar persuasivamente sus beneficios para el consumidor. Segunda, la publicidad por televisión puede ser un medio convincente para retratar de manera dramática la imaginería del usuario y de la utilización, la personalidad de la marca y otros intangibles de la marca.

Por otra parte, la publicidad televisiva tiene sus desventajas. Debido a la naturaleza fugaz del mensaje y a los elementos creativos que distraen la atención y que a menudo contienen los anuncios de televisión, los consumidores pueden pasar por alto los mensajes relacionados con el producto y la propia marca. Además, el gran número de anuncios y material ajeno a la programación que se transmite por televisión crea saturación, lo que ocasiona que los consumidores ignoren u olviden los anuncios. La gran cantidad de canales crea fragmentación, y la existencia de videograbadoras digitales ofrece a los televidentes un medio para omitir los comerciales (véase el Informe de desarrollo de marca 6-1). Otra desventaja importante de los anuncios televisivos es su alto costo de producción y colocación. Un anuncio de 30 segundos en un programa de televisión popular en horario estelar durante la temporada 2006-2007 costó hasta $300 000 (*Survivor*: *Cook Islands, Extreme Makeover Home Edition, Lost* o *Grey's Anatomy*) y hasta $400 000 y más (*American Idol* o *Desperate Housewives*). A pesar de que el precio de la publicidad por televisión se



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 6-1

Comprensión de los efectos de la publicidad

Information Resources Inc. (IRI) ofrece un examen único y detallado acerca de cómo funciona la publicidad. IRI usa un servicio de pruebas de fuente única llamado BehaviorScan. Los proveedores de investigación de fuente única llevan un registro del comportamiento de familias individuales mediante televisores o cajas registradoras de supermercados en mercados de prueba en Estados Unidos. Los consumidores en los mercados de prueba que se suscriben como miembros del panel "Shoppers Hotline" de IRI acceden a tener microcomputadoras que registren cuándo está encendido su aparato de televisión y qué canal está sintonizando; tener lectores electrónicos que registren los códigos universales de producto de sus compras para el hogar en supermercados; y usar un lector manual en el hogar que registre las compras que hacen en otros establecimientos minoristas. IRI tiene la capacidad de enviar diferentes comerciales a diferentes hogares preseleccionados para probar los efectos del texto publicitario y el número de exposiciones a la publicidad. BehaviorScan también puede probar los efectos de las características, exhibiciones, cupones, etcétera, de las tiendas.

En 1989, IRI revisó los resultados de 389 estudios realizados durante los pasados siete años y ofreció los siguientes principios generales relacionados con la efectividad de las promociones y la publicidad:

- ***El número de exposiciones a la publicidad televisiva por sí solo no es suficiente.*** Sólo aproximadamente la mitad de los planes de publicidad intensiva por televisión tienen un efecto sobre las ventas que puede medirse, aunque cuando tienen algún efecto, éste suele ser considerable. El índice de éxito es mayor para nuevos productos o extensiones de línea que para marcas establecidas.
- ***Es más probable que la publicidad televisiva funcione cuando hay cambios en el mensaje publicitario o en la estrategia de medios.*** Los ejemplos son una nueva estrategia de mensajes publicitarios o un mercado objetivo más amplio.
- ***Cuando la publicidad logra aumentar las ventas, su impacto dura más allá del periodo de gasto máximo.*** Pruebas recientes demuestran que los efectos positivos a largo plazo de la publicidad duran hasta dos años después del periodo de gasto máximo. Además, las ventas incrementales

ha disparado, la audiencia en el horario estelar de las principales cadenas ha ido disminuyendo de manera constante.

Sin importar el tipo de medición, en promedio, la efectividad de cualquier anuncio ha disminuido. Por ejemplo, Video Storyboards informó que el número de televidentes que dijeron que ponían atención a los anuncios televisivos descendió de manera significativa en la década pasada. Como resultado, algunos mercadólogos están replanteando sus planes de medios. Considere cómo decidió Ford comercializar su modelo de tamaño mediano, el Fusion, en 2005.

Ford Fusion

Una vez que se dio cuenta de que su otrora competitivo Taurus había sido relegado principalmente a los lotes de alquiler de automóviles, Ford decidió dar un cambio repentino en un intento por recuperar su participación en el mercado de autos medianos, tan importante en Estados Unidos. El claro objetivo del elegante Ford Fusion fue restarles participación a los exitosos modelos Toyota Camry y Honda Accord. Con su característica parrilla cromada de tres barras y un precio base por debajo de los $18000, el Fusion era considerado menos conservador que su hermano de tamaño mediano, el Ford Five Hundred, y estaba orientado hacia los jóvenes exitosos de entre 25 y 39 años de edad que estaban "llegando a puntos importantes en sus vidas tanto a nivel profesional como personal". Ford trató de conectarse con la audiencia en su entorno y en sus propios términos. El eje de la publicidad se basó en la promoción de un estilo de vida, acompañado de una iniciativa musical titulada "Fusion Flash Concerts" donde una variedad de bandas importantes aparecieron repentinamente en 11 ciudades de todo el país. Internet, los correos electrónicos y los mensajes de texto también desempeñaron una fun-

que se generan a largo plazo son casi el doble de las ventas incrementales observadas en el primer año de un incremento en el gasto publicitario.

- ***Cerca de 20 por ciento de los planes publicitarios rinden frutos en el corto plazo.*** Sin embargo, cuando consideramos el efecto de largo plazo, la mayoría de los planes publicitarios que muestran un efecto significativo en un experimento de cable dividido, tienen más probabilidades de dar resultados.
- ***Las promociones casi siempre tienen un impacto cuantificable en las ventas.*** Sin embargo, el efecto es por lo general de corto plazo.
- ***Las estadísticas de recuperación de la inversión en promociones son desalentadoras.*** Casi 16 por ciento de las promociones comerciales son rentables. Además, los efectos de las promociones suelen ser de corto plazo, salvo cuando se trata de nuevos productos.
- ***Estas estadísticas sobre los resultados de la publicidad y las promociones demuestran que muchas marcas están gastando en exceso en apoyos de marketing.*** Muchos tipos de gasto se podrían reducir para incrementar las utilidades.
- ***La asignación de fondos de marketing requiere una investigación continua de los programas de marketing que ofrezcan el rendimiento más alto de las inversiones en marketing.*** El equilibrio entre publicidad, promociones comerciales y promociones para los consumidores puede ser muy rentable si se basa en sistemas de evaluación confiables capaces de medir la productividad en cualquier momento.
- ***La tendencia actual hacia el gasto promocional no es sensata desde el punto de vista de la productividad de marketing.*** Cuando incluimos las desventajas estratégicas de las promociones (es decir, la pérdida del control del comercio y entrenar a los consumidores a comprar sólo cuando hay ofertas), entonces se hace urgente una reevaluación de las prácticas actuales y de los sistemas de incentivos responsables de esta tendencia.

Fuentes: Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, et al., "How T.V. Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research,* mayo de 1995, pp. 125-239; Magid Abraham y Leonard Lodish, "Advertising Works", *Information Resources,* Inc., 1989.

ción clave en el lanzamiento del automóvil, ya que crearon conciencia y consideración mientras ofrecían información acerca del vehículo. Por último, se utilizaron medios impresos, televisión y otros para consolidar más a la marca. Todos los medios que apoyaron los ideales y mensajes de la campaña portaban la leyenda: "La vida al volante".[13]

Sin embargo, los anuncios televisivos diseñados y ejecutados de la manera adecuada pueden afectar las ventas y las utilidades. Por ejemplo, con el paso de los años, uno de los anunciantes más exitosos en la televisión ha sido Apple. El anuncio "1984" para el lanzamiento de su computadora personal Macintosh, en el que se retrataba un sombrío futuro orwelliano con la apariencia de una cinta cinematográfica, se transmitió sólo una vez por televisión, pero es uno de los anuncios más famosos de todos los tiempos. En los años siguientes, la publicidad de Apple ha creado con éxito conciencia e imagen para una serie de productos; en fechas más recientes, con su aclamada campaña publicitaria Silhouettes para el iPod. Cada año, la American Marketing Association otorga el premio "EFFIE" a aquellas marcas cuyas campañas publicitarias han tenido impacto demostrable sobre las ventas y las utilidades. El apartado Informe de desarrollo de marca 6-2 analiza cómo Apple se hizo acreedora a esta distinción con su campaña para el iPod.

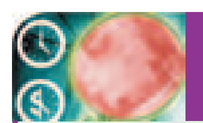
LINEAMIENTOS. En el diseño y evaluación de una campaña publicitaria, los mercadólogos debe distinguir entre la ***estrategia del mensaje*** o posicionamiento de un anuncio (qué es lo que el anuncio intenta comunicar acerca de la marca) y su ***estrategia creativa*** (la forma en que el anuncio expresa los beneficios que se atribuye la marca). Diseñar campañas publicitarias efectivas es un arte tanto como una ciencia: los aspectos artísticos se relacionan con



Ford adoptó un nuevo enfoque de marketing con el lanzamiento del Fusion.

la estrategia creativa del anuncio y con su ejecución; los aspectos científicos se relacionan con la estrategia del mensaje y con la información de los beneficios que se atribuye la marca y que están contenidos en el anuncio. Por lo tanto, como lo describe la figura 6-5, las dos cuestiones principales en el desarrollo de una estrategia de publicidad son las siguientes:

- Definir el posicionamiento adecuado para maximizar el valor capital de la marca.
- Identificar la mejor estrategia creativa para comunicar el posicionamiento deseado.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 6-1

Hágalo a su manera en el mercado de las DVR

Las videograbadoras digitales han cambiado la forma en que las personas ven televisión, ya que les permite pausar las transmisiones de programas televisivos, cambiar horarios al grabar los programas de televisión favoritos con sólo tocar un botón y avanzar con rapidez los comerciales. En 1999, TiVo fue pionero en la categoría de las videograbadoras digitales (DVR, por sus siglas en inglés). Los usuarios de TiVo compraban su equipo TiVo y después pagaban $12.95 al mes por el dispositivo para almacenar y grabar la programación. TiVo logró crear un nicho para algo completamente nuevo y alcanzó uno de los puntos de referencia máximos de aceptación cultural, es decir, ¡se convirtió en un verbo en el idioma inglés! Ahora, el "verbo" TiVo se extiende a todo el género de DVR.

A pesar de haber establecido la categoría de DVR, TiVo comenzó a perder terreno conforme los competidores de otras marcas, como Panasonic, Samsung y Sony ingresaban al mercado. Para 2005, TiVo tenía sólo 2.3 millones de subscriptores, muy por debajo de sus objetivos. Para tratar de ganarse el favor de los anunciantes, TiVo anunció a finales de 2004 que les permitiría colocar logotipos sobre sus anuncios de manera que éstos pudieran verse cuando los televidentes presionaran el botón de avance rápido. Esta táctica, afirman algunos observadores de la industria, contradice la filosofía de "TV a tu manera" de TiVo. En 2005, TiVo tuvo que enfrentarse a la salida del director general y presidente de la compañía, a los rumores de una adquisición por parte de Apple y a la desaparición de su contrato exclusivo con DirectTV.

Después de estos tropiezos, TiVo terminó un contrato de siete años con Comcast que permitía al operador de cable usar la tecnología TiVo en sus convertidores de cable. Otras compañías reconocieron que las

En el capítulo 3 se describieron varias cuestiones respecto a las estrategias de posicionamiento para maximizar el valor capital de la marca. Las estrategias creativas pueden ser informativas y profundizar en algún atributo o beneficio específico relacionado con el producto, o transformacionales, y retratar algún beneficio o imagen no relacionados con el producto.[14] Cada una de estas dos categorías generales abarca varios enfoques creativos específicos. Sin embargo, sin importar qué enfoque creativo adopten los mercadólogos, ciertos mecanismos motivacionales o de "interés prestado" pueden atraer la atención de los consumidores y elevar su involucramiento con un anuncio. Estos mecanismos incluyen hermosos bebés, mascotas juguetonas, música popular, celebridades atrayentes, situaciones divertidas, atractivo sexual provocativo o amenazas que inspiran temor. Muchos creen que tales técnicas son necesarias en el nuevo y difícil entorno de medios caracterizado por un bajo nivel de involucramiento del consumidor, muchos anuncios de la competencia y saturación en la programación.

Por desgracia, estas tácticas que pretenden capturar la atención suelen ser *demasiado* efectivas y desviar la atención de las marcas o de los beneficios que el producto se atribuye. Así, el desafío en la formulación de la mejor estrategia creativa es idear una forma de destacarse entre la confusión para captar la atención de los consumidores sin dejar de transmitir el mensaje deseado. Considere la forma en que Virgin optó por introducir su nueva tarjeta de crédito en Australia.[15]

TARJETA DE CRÉDITO VIRGIN

Cuando se lanzó la tarjeta de crédito Virgin en el mercado australiano, 80 por ciento del mercado estaba dominado por los cuatro bancos más grandes, y el resto estaba saturado con 300 tarjetas de crédito diferentes. Los australianos tenían pocas expectativas con respecto a sus tarjetas de crédito. La mayoría de ellas cobraba una cuota anual de al menos $100, con tasas de interés entre 16 y 18 por ciento, y las recompensas eran muy difíciles de ganar. La campaña de las tarjetas de crédito Virgin, titulada "Cirugía plástica", presentaba los descuentos y recompensas que podían obtenerse con el uso de la tarjeta, su tasa de interés de 12.4 por ciento y su cuota anual de cero. El

DVR estaban ganando popularidad entre los consumidores, y Cox, Comcast, Time Warner y EchoStar, entre otros proveedores de televisión por cable y vía satélite, pronto comenzaron a incluir DVR en sus convertidores de cable a cambio de una pequeña cuota adicional. Forrester Research informó que la penetración de las DVR en Estados Unidos alcanzaría casi 50 por ciento en 2009.

Los anunciantes han tenido que idear nuevos formatos que funcionen con las DVR. Algunos anunciantes han creado mini programas, similares a sinopsis cinematográficas y otros anuncios en formato largo que los televidentes pueden ver en sus DVR. Varias compañías nuevas ya ofrecen tecnología para ayudar a los operadores de cable y satelitales a llegar a los espectadores con anuncios hechos a la medida. Compañías como Honda y Miramax Films ya están usando comerciales interactivos con menús del tipo de los DVD para ofrecer más opciones a los espectadores.

La dificultad radica en que los anunciantes no pueden predecir cuántas personas verán los anuncios interactivos ni la medida en que interaccionarán con el anuncio. Pero la experimentación con los anuncios interactivos sigue creciendo, y algunos consideran que constituyen una posible vía para la programación educativa. Un problema es que la producción de anuncios requiere mucho tiempo. En última instancia, los ejecutivos de publicidad esperan que los anuncios interactivos resulten más atractivos que los tradicionales debido a que los espectadores los controlan y deciden cuándo desean verlos.

Fuentes: Megan Larson, "Fast Forward", Adweek, 4 de abril de 2005; Allen P. Adamson, "I Love You, TiVo, Now Change", *Advertising Age,* 17 de enero de 2005; Tony Case, "Sizing up DVRs", *Brandweek,* 20 de septiembre de 2004; Diane Anderson, "Second Act", *Adweek,* 4 de abril de 2005.

DEFINIR EL POSICIONAMIENTO PARA ESTABLECER EL VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Marco competitivo de referencia

Naturaleza de la competencia

Mercado objetivo

Atributos o beneficios del punto de paridad

Necesarios

Competitivos

Atributos o beneficios del punto de diferencia

Deseables

Entregables

IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA CREATIVA PARA COMUNICAR EL CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

Informativa (detalle de los beneficios)

Solución de problemas

Demostración

Comparación entre productos

Testimonial (por una celebridad o un consumidor desconocido)

Transformacional (representación de imágenes)

Situación típica o aspiracional de uso

Usuario típico o aspiracional del producto

Personalidad y valores de la marca

Motivacional (técnicas de "interés prestado")

Humor

Calidez

Atractivo sexual

Música

Temor

Efectos especiales

Fuente: Basado en parte de un modelo perspicaz presentado en John R. Rossiter y Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2a. ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1997.

FIGURA 6-5

Factores en el diseño de campañas de publicidad efectivas

anuncio televisivo informaba de otros costos que se habían eliminado de la tarjeta. Virgin también utilizó anuncios en la prensa, cintillos publicitarios en páginas de Internet, radio y marketing directo. En menos de una semana de haber lanzado la tarjeta, Virgin había recibido 50000 solicitudes. Después de 17 meses tenía 400000 clientes, o 4 por ciento del mercado total.

¿Qué hace efectivo a un anuncio de televisión? Fundamentalmente, un anuncio de televisión debe contribuir al valor capital de la marca de alguna forma demostrable; por ejemplo, puede aumentar la conciencia, fortalecer una asociación clave, añadir una nueva asociación, o provocar una respuesta positiva en el consumidor. Los factores generales de procesamiento de la información que inciden en el éxito de la publicidad son seis: la selección del grupo deseado de consumidores, la creatividad del anuncio, la comprensión que el consumidor tenga del anuncio, el posicionamiento de marca, la motivación del consumidor y la facilidad recordación del anuncio. El premio EFFIE a la efectividad publicitaria está basado en los siguientes criterios subjetivos: contexto/estrategia (desafío de marketing, penetración en la audiencia objetivo, objetivo de campaña), creatividad (idea, vinculación con la estrategia y calidad de ejecución) y medios (vinculación con la estrategia de mercado, vinculación con la estrategia

creativa), lo cual representa en conjunto el 70 por ciento de la puntuación de una campaña publicitaria. La Prueba de Resultados representa el otro 30 por ciento.[16]

Aunque los juicios gerenciales que se basan en criterios como éstos pueden y deben emplearse para evaluar la publicidad, la investigación también desempeña una función productiva. La investigación de la estrategia publicitaria suele ser de gran ayuda para esclarecer los objetivos de comunicación, los mercados objetivo y las alternativas de posicionamiento. Para evaluar la efectividad del mensaje y las estrategias creativas, se aplican ***pruebas de efectividad de los mensajes publicitarios***, en las cuales una muestra de consumidores se expone a los anuncios candidatos y sus reacciones se miden de alguna manera.

Por desgracia, los resultados de las pruebas de los mensajes publicitarios varían de manera considerable dependiendo de cómo se realizan exactamente. En consecuencia, los resultados de estas pruebas deben interpretarse como un posible punto de datos que se debe combinar con el juicio gerencial y otro tipo de información para evaluar los méritos de un anuncio. La prueba de efectividad del mensaje quizá sea más útil cuando el juicio gerencial revela con mediana claridad algunos aspectos positivos y negativos de un anuncio y, por lo tanto, dicho juicio no es concluyente. En este caso, el estudio de las pruebas a los mensajes publicitarios puede contribuir a aclarar cómo estos aspectos conflictivos se entretejen y afectan en conjunto el procesamiento del consumidor.

Sin embargo, los resultados de las pruebas al mensaje publicitario no deben considerarse como factor determinante en la toma de decisiones; en teoría, deben servir como diagnóstico para ayudar a comprender *cómo* funciona un anuncio. Como ejemplo de la posible falibilidad de un examen preliminar, considere las experiencias de la NBC con la popular serie televisiva *Seinfeld*.

SEINFELD

En octubre de 1989, *The Seinfeld Chronicles*, su nombre en ese entonces, se mostró a varios grupos de televidentes con el fin de medir el potencial del programa, al igual que la mayoría de proyectos pilotos de televisión que esperaban la aprobación final de la cadena. Las pruebas del programa resultaron malas, muy malas. El resumen del informe de investigación indicaba que "ningún segmento de la audiencia estaba ansioso por ver de nuevo el programa". La reacción hacia el mismo Seinfeld era de "indiferencia" debido a que su personaje era visto como "impotente, denso e ingenuo". El informe de la prueba también concluía que "ningún miembro del grupo era particularmente agradable y los espectadores pensaban que Jerry necesitaba un mejor reparto". A pesar de esta reacción débil, la NBC decidió continuar con lo que se convirtió en uno de los programas televisivos más exitosos de los noventa. Aunque más tarde cambiaron también sus modelos de prueba, la experiencia de la NBC demuestra las limitaciones que suponen las pruebas y los peligros de confiar sólo en los números".[17]



Si los ejecutivos de la NBC hubieran seguido lo que indicaban los resultados de su investigación piloto, nunca habrían lanzado la popular serie televisiva, Seinfeld.

PERSPECTIVAS A FUTURO. En la era de las computadoras, el futuro de la televisión y de la publicidad de marketing masivo es incierto. En 2004, el director de marketing de Procter & Gamble, Jim Stengel, rindió un sobrio informe de las condiciones de la industria publicitaria.[18] Stengel señaló que aunque los nuevos medios abundaban, los mercadólogos y las agencias no estaban usándolos o midiéndolos lo suficiente. Observó cómo 90 por ciento del gasto global publicitario de P&G se destinó a la televisión en 1994, pero uno de sus lanzamientos de marca más exitosos en la historia, el de Prilosec OTC en 2003, ocupó sólo cerca de una cuarta parte de su gasto en televisión.

Otros anunciantes han afirmado que evitarán finalmente a las agencias de publicidad y que utilizarán los canales interactivos de compras, los catálogos en CD ROM, los quioscos multimedia y los servicios en línea.[19] Sin embargo, al menos para algunos, el poder de los anuncios televisivos subsiste. Como un ejecutivo de la publicidad lo plantea: "Nada compite con el horario estelar de la televisión cuando se trata de comunicarse con una audiencia masiva. Otros medios no pueden entretener e informar tan cautivadoramente".

Radio. La radio es un medio penetrante: 96 por ciento de todos los estadounidenses a partir de los 12 años de edad escuchan a diario la radio, más de 20 horas a la semana en promedio. Quizá la principal ventaja de la radio sea su flexibilidad, las estaciones están al-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 6-2

La campaña Silhouettes del iPod cautiva a los amantes de la música

Apple Computer y su agencia de publicidad, TBWA/Chiat/Day Los Ángeles ganó un premio Grand EFFIE en junio de 2005 por su campaña publicitaria "Silhouettes". La American Marketing Association de Nueva York otorga anualmente los premios EFFIE como un reconocimiento a las campañas publicitarias más efectivas del año.

Apple comenzó a vender el reproductor de MP3 llamado iPod, un reproductor compacto de música con estilo aerodinámico, en 2001. El nuevo dispositivo fue un éxito entre las celebridades y los escritores de tecnología, pero muchos consumidores tenían la impresión de que era un dispositivo complejo reservado para los fanáticos de la tecnología y no para el típico amante de la música. La agencia de publicidad y Apple se fijaron la meta de "crear una campaña que ampliara la relevancia de iPod hacia más amantes de la música y que dijera al mundo que no se trataba sólo de un artilugio tecnológico disponible para unos cuantos, sino que era el icono que representaba una nueva experiencia musical".

La campaña de marketing estaba diseñada para atraer a los fanáticos de Mac así como a las personas que en el pasado no habían usado los productos de Apple. La campaña Silhouettes se lanzó en todo el mundo, por lo que el mensaje tenía que ser suficientemente simple para funcionar en diversas culturas. Los anuncios también tenían que retratar al iPod como algo increíble, pero no tanto para que estuviera lejos del alcance de cualquier persona que disfrutara de la música.

Apple quiso establecer al iPod como icono universal de la música digital. La compañía se fijó la meta de incrementar las ventas en un 50 por ciento en Estados Unidos y 25 por ciento en otros mercados. La idea en la que se basó la campaña fue que el iPod era un pasaporte para disfrutar de la música en cualquier momento y en cualquier parte que el consumidor quisiera. El texto de los anuncios, como *"iPod. Bienvenido a la revolución de la música digital. 10000 canciones en tu bolsillo. Mac o PC"*, relata la historia de las capacidades del

tamente segmentadas, la producción y colocación de los anuncios son relativamente baratas, y su rápida rotación permite respuestas rápidas. Por ejemplo, AT&T utiliza la radio para llegar a los consumidores afroamericanos[20], que en promedio pasan 4 horas al día escuchando la radio, mucho más que el promedio nacional de 2.8 horas. Como eje de su campaña multimedios de 2000, AT&T patrocinó una transmisión radiofónica en vivo de un concierto de Destiny's Child, que incluía una promoción en la cual los radioescuchas podían ganar un viaje a Nueva Orleans.

La radio es un medio particularmente efectivo en las mañanas y puede complementar o reforzar de manera eficaz los anuncios de televisión. La radio también permite a las compañías alcanzar un equilibrio entre la cobertura de mercado general y la local. No obstante, la radio tiene desventajas evidentes como la falta de imagen visual y la naturaleza procesadora relativamente pasiva del consumidor. Sin embargo, varias marcas han construido de manera efectiva el valor capital de marca mediante los anuncios de radio.[21]

MOTEL 6

Una notable campaña de radio es la que ha realizado Motel 6, la cadena de moteles económicos más grande de Estados Unidos, que se fundó en 1962 cuando el "6" representaba los 6 dólares que costaba la noche. Después de que la fortuna de su negocio tocó fondo en 1986 con una tasa de ocupación de sólo 66.7 por ciento, Motel 6 realizó varios cambios en su estrategia de marketing, incluido el lanzamiento de una campaña radiofónica de anuncios humorísticos de 60 segundos presentados por el popular contratista convertido en escritor, Tom Bodett. Con el astuto remate: "Dejaremos la luz prendida para usted", a esta campaña publicitaria se le atribuye un sensible aumento en la tasa de ocupación y una revitalización de la marca que continúa hasta esta fecha.



Motel 6 ha sido una de las campañas de radio más exitosas de la historia.

¿Qué hace que un anuncio radiofónico sea efectivo?[22] La radio se ha estudiado menos que otros medios. Sin embargo, debido a que su naturaleza implica una baja participación y a sus opciones sensoriales limitadas, la publicidad radiofónica debe ser muy enfocada. Por ejemplo, el pionero de la publicidad, David Ogilvy piensa que hay cuatro factores cruciales:[23]

iPod de una forma simple y agradable. Además, el concepto de 10 000 canciones se diseñó para atraer a los consumidores de mercados como el de Japón, donde otros reproductores de mini disc con menos capacidad habían inundado el mercado.

Los principales mercados para la música digital se eligieron con base en su función como factores influyentes en la cultura juvenil en sus regiones. La campaña de Apple se enfocó estratégicamente a un puñado de grandes ciudades, como San Francisco y Shangai, y las usó como el centro de todo el gasto de medios en ese mercado. En aquellas ciudades se colocaron numerosas vallas publicitarias del iPod, carteles en camiones, anuncios impresos y comerciales de televisión que tenían la intención de difundir el mensaje "iPod está en todos lados".

Los comerciales de televisión de la campaña Silhouettes presentaban siluetas de personas escuchando sus iPods y bailando frente a trasfondos de luces de neón. Entre la música de los anuncios estaba "Vertigo" de U2 y "Lose Yourself" de Eminem. Imágenes similares de gente bailando se utilizaron para los anuncios impresos, vallas publicitarias y carteles.

Tres meses después del inicio de la campaña Silhouettes, las ventas del iPod aumentaron 50 por ciento en relación con las ventas del trimestre anterior al lanzamiento de la campaña. En Estados Unidos, iPod se apoderó de la participación de mercado más alta de todos los reproductores de MP3. Duke University comenzó a dar iPods a todos los estudiantes que ingresaban al primer grado, y los distritos escolares comenzaron a experimentar con los dispositivos para usarlos como herramientas para la enseñanza de idiomas. La campaña funcionó o sigue haciéndolo en 16 países.

Fuentes: Jay Parsons, "A Is for Apple on iPod", *Dallas Morning News*, 6 de octubre de 2005; www.apple.com; www.effie.org, "Apple Computer: iPod Silhouettes", Nueva York Marketing Association.

1. Identificar a la marca al principio del comercial.
2. Identificarla con frecuencia.
3. Prometer al radioescucha un beneficio al principio del comercial.
4. Repetirlo muchas veces.

Sin embargo, los anuncios radiofónicos pueden ser extremadamente creativos. Algunos consideran la falta de imágenes visuales como algo positivo, ya que piensan que el uso inteligente de la música, sonidos, humor y otros detalles creativos pueden conectarse con la imaginación del radioescucha de una forma que crea imágenes poderosamente relevantes y atractivas.

Prensa. Los medios impresos ofrecen un marcado contraste con los medios de radiodifusión. Pero lo más importante es que debido a que siguen su propio ritmo, las revistas y los periódicos pueden ofrecer información detallada acerca del producto. Al mismo tiempo, el carácter estático de las imágenes visuales en los medios impresos dificulta ofrecer presentaciones o demostraciones dinámicas. Otra desventaja de la publicidad impresa es que puede ser un medio demasiado pasivo.

Los dos principales medios impresos, las revistas y los periódicos, comparten muchas ventajas y desventajas. Las revistas son particularmente efectivas en la construcción de la imaginería de usuario y de uso. Las revistas también pueden ser muy atractivas: un estudio demostró que era más probable que los consumidores consideraran los anuncios de las revistas como menos impertinentes, más confiables y más relevantes que los anuncios en otros medios, y que era menos probable la realización de otras tareas mientras se está leyendo.[24] No obstante, los periódicos son más oportunos y penetrantes. Más de la mitad de la población lee los diarios (y casi dos terceras partes leen la edición dominical) y tienden a usarse para presentar una gran cantidad de publicidad local (en especial de minoristas). Por otra parte, a pesar de que los anunciantes tienen cierta flexibilidad en el diseño y colocación de anuncios en los periódicos, la mala calidad de reproducción y su corta vida útil

puede disminuir parte del posible impacto de la publicidad impresa. Éstas son desventajas que no suele compartir la publicidad en las revistas.

A pesar de que la publicidad impresa es bastante adecuada para comunicar información del producto, también puede comunicar de manera eficaz la imaginería de uso y usuario. Marcas como Calvin Klein, Tommy Hilfiger y Guess han creado fuertes asociaciones no relacionadas con el producto a través de la publicidad impresa. Algunas marcas intentan comunicar tanto los beneficios del producto como la imaginería de usuario o de uso en su publicidad impresa; por ejemplo, los fabricantes de autos como Ford, Lexus y Volvo, o los fabricantes de cosméticos como Maybelline y Revlon.

Una de las campañas de más larga duración y quizá de mayor éxito de todos los tiempos es la del vodka Absolut.

ABSOLUT

En 1980, Absolut era una marca insignificante, que vendía 100000 cajas de 9 litros por año. La investigación que se realizó en aquella época puso al descubierto varios inconvenientes de la marca: el nombre era considerado demasiado artificial, la forma de la botella era fea y difícil de manejar para los cantineros, la prominencia en los anaqueles era limitada, y no había credibilidad para un vodka que se fabricaba en Suecia. Michel Roux, presidente de Carillon (el importador de Absolut) y TBWA (la agencia publicitaria neoyorquina de Absolut) decidieron utilizar las extravagancias de la marca, es decir su nombre extraño y la forma de su botella, para crear una personalidad de marca y comunicar calidad y estilo en una serie de anuncios impresos creativos. Cada anuncio de la campaña representaba visualmente el producto de una forma poco usual y reforzaba verbalmente la imagen con un simple encabezado de dos palabras que usaba el nombre de la marca y alguna otra palabra en un astuto juego de palabras. Por ejemplo, el primer anuncio mostraba a la prominente botella, coronada por el halo de un ángel, con el encabezado "Perfección Absolut" que aparecía en la parte inferior de la página. Los anuncios siguientes exploraron varios temas (estacionales, geográficos y celebridades) pero siempre intentaron presentar una imagen a la moda, sofisticada y contemporánea. Para 2001, Absolut se había convertido en la marca líder de vodka importado en Estados Unidos, y para 2006, la marca ocupaba el tercer lugar del mundo en marcas de bebidas alcohólicas de alta calidad, con ventas de 9.8 millones de cajas de 9 litros.

LINEAMIENTOS. ¿Qué hace que un anuncio impreso sea efectivo? El criterio de evaluación que mencionamos antes para la publicidad por televisión es aplicable a esta situación, pero la publicidad impresa tiene algunos requisitos y reglas especiales. Por ejemplo, la investigación realizada sobre anuncios impresos en revistas revela que no es extraño que dos



La campaña impresa de Absolut es una de las más famosas en la historia de las revistas.

Fuente: ABSOLUT COUNTRY OF SWEDEN VODKA & LOGO, ABSOLUT BOTTLE

tercios de los lectores de revistas ni siquiera se percaten de un anuncio impreso en particular, o que sólo 10 por ciento o más de los lectores lean la mayor parte del mensaje publicitario de un anuncio. Muchos lectores sólo ojean los elementos más visibles de un anuncio impreso, por lo que resulta crucial que un anuncio se comunique de manera clara, directa y consistente en la ilustración y encabezado del anuncio. La figura 6-6 contiene algunos lineamientos creativos importantes para los anuncios impresos. Podemos resumirlos en tres simples criterios: claridad, consistencia y desarrollo de marca.[25]

Respuesta directa. A diferencia de la publicidad en medios tradicionales de transmisión e impresos, que por lo general se comunica con los consumidores de una forma no específica ni directiva, la ***respuesta directa*** usa el correo, el teléfono, Internet y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse o solicitar una respuesta de los clientes actuales o probables específicos. La respuesta directa puede asumir muchas formas y no está restringida a las solicitudes por correo, teléfono o incluso los medios tradicionales de transmisión o impresos.[26]

Un medio cada vez más popular de marketing directo son los infomerciales.[27] Desde el punto de vista del marketing, un infomercial intenta combinar la venta de comerciales con el atractivo de la información y entretenimiento educativo. Como tales, los infomerciales pueden considerarse como una mezcla entre la visita de ventas y el anuncio de televisión. Los infomerciales pueden variar en duración pero suelen ser programas videograbados de 30 minutos, que tienen un costo de producción de entre $250 000 y $500 000. Varias personas se han vuelto famosas entre los trasnochados cambiadores de canales por ofrecer varios enseres. Cada vez más, las compañías que venden productos complicados, tecnológicamente avanzados o que simplemente requieren una amplia explicación, están recurriendo a los infomerciales, como Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studios e incluso el sitio en línea de búsqueda de empleo, Monster.com.[28]

LINEAMIENTOS. El marketing directo ha ido superando de manera constante a todas las categorías de gastos en medios desde 1986. Este crecimiento continuo es consecuencia de los avances tecnológicos, como la facilidad de establecer números gratuitos de atención telefónica; cambios en el comportamiento del consumidor, como una mayor demanda de comodidad, y las necesidades de los mercadólogos, que desean evitar las comunicaciones inútiles a los clientes individuales o grupos de clientes que no forman parte de sus objetivos. La ventaja de la respuesta directa es que hace más fácil para los mercadólogos establecer relaciones con los clientes.

Las comunicaciones directas por medio de boletines informativos, catálogos, páginas electrónicas, etcétera, permiten a los mercadólogos explicar de manera continua los nuevos

Cuando se evalúa la efectividad de un anuncio, además de considerar la estrategia de comunicación (el mercado objetivo, los objetivos de comunicación y la estrategia del mensaje), los mercadólogos deben poder responder de manera afirmativa a las siguientes preguntas acerca de la ejecución:

1. ¿El mensaje resulta claro después de un vistazo rápido? ¿Podría decir rápidamente de qué se trata el anuncio?
2. ¿El beneficio del producto está en el encabezado?
3. ¿La ilustración sustenta al encabezado?
4. ¿La primera línea del mensaje apoya o explica el encabezado y la ilustración?
5. ¿El anuncio es fácil de leer y de seguir?
6. ¿El producto se puede identificar con facilidad?
7. ¿La marca o el patrocinador están claramente identificados?

Fuente: Phillip Ward Burton y Scott C. Purvis, Which Ad Pulled Best? 9a ed., Lincolnwood, IL, NTC Business Books, 2002. Se usa con autorización de McGraw-Hill.

FIGURA 6-6

Criterios de evaluación para los anuncios impresos

desarrollos de sus marcas a los consumidores, y permiten a los consumidores ofrecer retroalimentación a los mercadólogos acerca de sus gustos y antipatías, y de sus necesidades y deseos específicos. Al aprender más de los clientes, los mercadólogos pueden refinar los programas de marketing para ofrecer los productos correctos a los consumidores correctos en el momento correcto. De hecho, el marketing directo suele considerarse un componente clave en el marketing de relaciones, una tendencia importante que estudiamos en el capítulo 5.

Como su nombre lo indica, la meta de la respuesta directa es provocar cierto tipo de comportamiento en el consumidor; por ello, es muy fácil medir los efectos de las campañas de marketing directo: la gente responde o no lo hace. A pesar de ello, las desventajas de la respuesta directa son su impertinencia y saturación. Para implementar un programa efectivo de marketing directo, los mercadólogos necesitan tres ingredientes críticos: 1) crear una lista informativa y actualizada de sus clientes actuales y potenciales; 2) presentar la oferta correcta de la manera correcta, y 3) vigilar la efectividad del programa de marketing.

Para mejorar la efectividad de los programas de marketing directo, muchos mercadólogos están recurriendo al marketing de base de datos. Sin importar los medios particulares de marketing directo, el marketing de base de datos puede ayudar a crear una comunicación enfocada y programas de marketing a la medida de las necesidades y deseos de clientes específicos. Los mercadólogos de bases de datos recaban nombres de los consumidores e información acerca de sus actitudes y comportamiento, que compilan en una base de datos detallada. Obtienen esta información de los consumidores en el momento en que éstos hacen sus pedidos, envían cupones, llenan algún certificado de garantía o participan en algún sorteo.

El marketing de base de datos suele ser más eficaz para ayudar a las empresas a conservar a sus clientes existentes que para atraer a nuevos. Muchos mercadólogos piensan que conviene usar el marketing de base de datos cuando el precio del producto es alto y mayor la frecuencia con que los consumidores lo compran. Entre los precursores del marketing de bases de datos figuran varias empresas de servicios financieros y aerolíneas. No obstante, hasta las empresas de productos empacados están explorando los posibles beneficios del marketing de base de datos. Por ejemplo, Procter & Gamble creó una base de datos para su mercado de pañales desechables Pampers, lo cual le permitió enviar tarjetas de cumpleaños "individualizadas" a los bebés y cartas de recordatorio a los padres para que empezaran a comprar a sus bebés el siguiente tamaño de pañales.[29] Las herramientas de administración de base de datos se convertirán en una prioridad para los mercadólogos conforme intenten dar seguimiento al valor de por vida de los clientes.

Interactiva. El final del siglo XX marcó el despertar de las comunicaciones interactivas de marketing en línea. Con el crecimiento de Internet, los mercadólogos se han esforzado por crear presencia en el ciberespacio. Los métodos que las compañías adoptan con este fin son muy variados. Sin embargo, analizar todos los lineamientos de las comunicaciones de marketing en línea está más allá del alcance de este texto.[30] Aquí nos concentraremos en dos herramientas para la construcción de la marca en línea: los sitios Web y los anuncios interactivos.

SITIOS WEB. Las principales ventajas del marketing en la Web son el bajo costo y el nivel de detalle y grado de personalización que ofrece. Al aprovechar su naturaleza interactiva, los mercadólogos pueden construir sitios Web que permiten que cualquier consumidor elija la información de marca pertinente según sus necesidades o deseos. Así, el marketing interactivo puede preparar el terreno para construir una relación sólida. Al crear fuentes de información en línea para los clientes en los sitios Web, los mercadólogos necesitan entregar información oportuna y confiable. Los sitios Web se deben actualizar con frecuencia y ofrecer tanta información a la medida como sea posible, en especial para los clientes existentes.

Como los consumidores suelen entrar en la red para buscar información más que para entretenerse, algunos de los sitios más exitosos son aquellos que pueden transmitir conocimientos en un área importante para el consumidor. Por ejemplo, los sitios Web como Pampers.com de P&G y Cheerios.com de General Mills ofrecen consejos sobre bebés y crianza de los hijos. Los sitios Web pueden almacenar información del producto y la compañía, comunicados de prensa, información promocional y publicidad, así como vínculos a socios y

proveedores clave. Muchos mercadólogos de la Web recaban nombres y direcciones para su base de datos y realizan encuestas por correo electrónico y grupos de enfoque en línea.

El diseño de los sitios Web requiere páginas cautivantes que puedan mantener el interés de los navegantes, que empleen la última tecnología y que comuniquen de manera efectiva el mensaje corporativo. Un importante diseñador observa que es esencial que los usuarios sientan como si acabaran de entrar en un mundo nuevo y coherente, lo cual requiere que las diferentes páginas y áreas de contenido en un sitio tengan elementos de diseño, colores y colocación consistentes. El diseño del sitio Web es crucial puesto que si los consumidores no tienen una experiencia positiva, podría resultar muy difícil inducirlos a volver al sitio en el mundo altamente competitivo y saturado de Internet.

Para difundir la noticia de sus sitios Web, los anunciantes adoptan varias medidas. El marketing en la Web cambiará radicalmente conforme cambie la tecnología. Las capacidades de audio y video mejoradas permitirán una publicidad con más impacto, y los avances en el software que garanticen transacciones seguras generarán más ventas en línea. No obstante, los anuncios impresos y radiofónicos o televisivos quizá no se puedan adaptar bien al formato de los medios de alta tecnología. El reto será entretener a la gente sin dejar de comunicar la información deseada.

ANUNCIOS EN LÍNEA. La publicidad Web presenta varias ventajas potenciales: se presta para la medición de resultados, debido a que existe software que puede rastrear qué ventas corresponden a qué anuncios; no es impertinente, de manera que no interrumpe a los consumidores; y puede enfocarse en ciertos consumidores de manera que sólo se contacte a los candidatos más prometedores, que entonces pueden buscar toda la información que deseen.[31]

Por desgracia, también hay muchas desventajas. Para la mayoría de los consumidores es fácil ignorar los anuncios de las páginas Web. De 1995 a 2001, la tasa de clics de entrada a anuncios de páginas Web descendió de 40 por ciento a 0.5 por ciento. Había demasiados anuncios que eran poco inspiradores, ya que los anunciantes estaban aprendiendo a usar el medio. Sin embargo, esfuerzos por captar más atención a través de los anuncios emergentes o los anuncios generadores de miniventanas, suelen enfurecer a los consumidores.

Los anuncios Web se están pareciendo cada vez más a las formas tradicionales de publicidad, como los que se ven directamente en la página Web sin necesidad de descargarlos. BMW creó una serie de películas hechas especialmente para la Web en las que participaron directores como Guy Ritchie y actores como Madonna. Ford y General Motors crearon videojuegos en línea para promover sus autos. Por ejemplo, el juego de Ford para su pequeño vehículo utilitario deportivo, Escape, permitía a los jugadores manejar el vehículo a través de una pista de carreras en la luna. Los usuarios podían entonces enviar por correo electrónico el juego a sus amigos junto con un desafío para vencer su puntaje.[32]

Como manifestación del marketing de permiso, la popularidad de los anuncios por correo electrónico en general, que muchas veces incluyen características avanzadas como mensajes de audio, fotos a color y videos, ha ido en ascenso. Los anuncios en correos electrónicos suelen recibir niveles de respuesta de 20 a 30 por ciento a un costo menor que el de los anuncios dentro de las páginas Web. Al llevar el control de estos niveles de respuesta, los mercadólogos pueden ajustar sus mensajes. La clave, como con la publicidad directa, es crear una buena lista de clientes.

Otra alternativa a los anuncios dentro de las páginas Web que los anunciantes emplean es la publicidad de búsqueda, en la que se presenta a los usuarios vínculos relacionados con sus palabras de búsqueda junto con los resultados de búsqueda no patrocinados. Dado que estos vínculos están ligados a palabras específicas, los mercadólogos pueden tener una orientación más precisa que los anuncios dentro de las páginas Web y por lo tanto, generar tasas más altas de respuesta. Google es pionero en publicidad de búsqueda y ha ayudado a convertirla en una opción económica y rentable para los anunciantes en línea, al ofrecer un precio basado en "costo por clic", en el cual se cobra a los anunciantes según las veces que los usuarios hacen clic en el vínculo patrocinado. Otros sitios como Yahoo! y Ask.com también han comenzado a ofrecer publicidad de búsqueda, lo que la convirtió en un merca-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 6-3

Más ingresos, el interés puesto en los anuncios en línea

Los anuncios de video en línea están acaparando más acciones publicitarias y ofreciendo a los anunciantes una vía cada vez más atractiva para llegar a los consumidores. Algunos anuncios en línea con hipervínculos incrustados y ventanas emergentes ahora permiten a los clientes interactuar con las imágenes en lugar de sólo ver los anuncios. El gasto en publicidad en línea ha ido en aumento a medida que la tecnología mejora y más hogares cuentan con conexiones de Internet de alta velocidad.

La publicidad de Mitsubishi en el Súper Tazón de 2004 fue uno de los primeros usos exitosos de los anuncios en video en línea. Los comerciales cerraban con una escena dramática y ambigua, y anunciaban que el final podía verse en línea. El sitio Mitsubishi recibió un millón de visitantes, y más de 70 por ciento de éstos vieron el anuncio más de una vez. Un beneficio importante de tales anuncios es que debido a que el tráfico en Internet es fácil de rastrear, las compañías saben cuánto tiempo permanecen los visitantes en su sitio Web y qué es lo que ven. El esfuerzo de Mitsubishi generó un gran repunte en las ventas del sedán que aparecía en los anuncios.

Las campañas innovadoras como la de Mitsubishi también atraen a espectadores del valioso segmento demográfico de 18 a 34 años de edad. Los adultos jóvenes pasan cada vez más tiempo en la Web y los anuncios en línea se están creando como una forma de entretenimiento interactivo para captarlos conforme navegan por sus sitios Web favoritos. El acceso a ese grupo demográfico está induciendo a las grandes compañías, como McDonald's, Coca-Cola y Cadillac, a crear sus propios anuncios en video. En 2001, McDonald's gastó 80 por ciento de su presupuesto en anuncios en la televisión de horario estelar. En 2005, asignó menos de la mitad de su presupuesto publicitario al horario estelar. McDonald's transmite algunos de sus anuncios televisivos en línea y también ofrece videos hechos a la medida presentados por estrellas como Beyonce Knowles.

do de $5000 millones al año en 2005.[33] El recuadro de Informe de desarrollo de marca 6-3 describe el crecimiento de los anuncios en línea.

MARKETING MÓVIL.[34] Los asistentes personales digitales y los teléfonos celulares están desempeñando un papel cada vez más importante en las vidas de los consumidores, y cada vez más mercadólogos se están dando cuenta de ello. Debido a que muchos consumidores usan los aparatos para informarse y entretenerse, así como para comunicarse, se espera que la inversión en marketing móvil proveniente de varios sectores que tratan de explotar esta nueva fuente de ingresos, tenga un rápido crecimiento.

Se espera que los dueños de contenido móvil se concentren en comunicarse con sus clientes, y promuevan opciones de personalización como logotipos, tonos y fondos. Los dueños de los medios de transmisión y los editores están tratando de incorporar interactividad en su programación para establecer relaciones más estrechas con las audiencias. Las industrias de bienes empacados, viajes, moda y servicios financieros se están interesando en el marketing móvil como un canal económico y eficaz para las comunicaciones con sus clientes. Y cada vez más compañías ofrecerán servicios con contenido de "entretenimiento informativo", como noticias, deportes y juegos.

Los teléfonos celulares presentan una oportunidad única para los mercadólogos debido a que pueden estar en las manos de los consumidores en el punto de venta o consumo. Una campaña de la leche de chocolate Hershey's en 15000 tiendas de conveniencia presentaba un letrero en los refrigeradores de las tiendas que indicaba al comprador que enviara en un mensaje de texto el código de barras que aparecía en el envase de la leche para participar en un concurso. Esa interacción, además de promover la marca, también ofrecía datos acerca de las campañas publicitarias y estrategias de distribución. Un mercadólogo puede usar diferentes palabras clave de códigos cortos en las invitaciones a enviar mensajes de texto que se publican en diferentes medios electrónicos e impresos, y después determinar cuál medio fue el más efectivo para generar conciencia e interacción del cliente.

Los anuncios en video están superando por mucho a otras formas de publicidad por Internet y se espera que sigan creciendo. No obstante, un obstáculo para el crecimiento de los anuncios es que debido a que muchos sitios Web no están configurados para soportar anuncios en video, existe un número limitado de espacios para videos. Muchas compañías creen que cuanto más tiempo pase un consumidor en su sitio, mejor. Para American Express, una de las ventajas de usar la Web de esta forma es que Internet promueve un sentido de comunidad, una sensación que funciona bien para una compañía que promueve los beneficios de la membresía. American Express está experimentando con el contenido publicitario en otros lugares también, y gradualmente está cambiando su presupuesto a nuevos lugares, como el programa televisivo de la vida real, *The Restaurant*, donde se puede poner en contacto con los consumidores.

La publicidad por video también está hallando un nuevo nicho en los teléfonos celulares, iPods y BlackBerries. El Purina PetCare Co. de Nestlé decidió explorar esta vía en 2005 con archivos de sonido para descargarse en los reproductores de música y consejos para los dueños de mascotas que se podían enviar a dispositivos móviles. Purina, que trataba de diferenciarse en el negocio tan competitivo de los alimentos para mascotas, definió como estrategia que sería mejor llegar a los consumidores a través de los dispositivos con los que pasaban más tiempo. Los esfuerzos como el de Purina se están haciendo cada vez más comunes mientras que las videograbadoras digitales permiten a los televidentes omitir los comerciales.

Fuentes: Ann M. Mack, "Buddy Movies", *Brandweek,* 22 de noviembre de 2004; Matthew Maier, "What's Next", *Business 2.0*, mayo de 2005; Ronald Grover, "Mad Ave Is Starry-Eyed over Net Video", *BusinessWeek,* 23 de mayo de 2005; Mei Fong, "Don't Tell the Kids: Computer Games Can Make You Rich", *Wall Street Journal,* 21 de mayo de 2004; Janet Whitman, "Even Fido Is Going Wireless", *Dow Jones,* 29 de junio de 2005.

La mayoría de estos esfuerzos requiere el permiso del consumidor y su aceptación para ser incluido en una lista; por lo tanto, sólo llegan a los subscriptores dispuestos a participar. Pero muchos consumidores también recibirán mensajes de su operador telefónico o de red sin aceptarlos. Una pregunta clave es, ¿cómo pueden los mercadólogos lograr que los usuarios de teléfonos celulares acepten participar? Los correos electrónicos masivos ya suponen un problema para los usuarios de teléfonos celulares, debido a que en Estados Unidos los usuarios pagan por las llamadas y mensajes que reciben. Tal vez sea necesario que los operadores de red implementen controles que aseguren a los clientes que los mensajes del marketing móvil no los inundarán. Algunos expertos creen que la respuesta yace en la calidad del contenido, que puede ir desde noticias del clima hasta cupones descargables, y asegurarse de que los mensajes sean más sofisticados y atrayentes a medida que se adoptan nuevos y mejores formatos de datos.

VIBES MEDIA

Vibes Media crea programas de marketing basados en mensajes de texto y ha desarrollado software que permite a los mercadólogos comunicarse con sus clientes de nuevas formas. La compañía usa sus plataformas Text-2-Screen y Pix-2-Screen para permitir a los usuarios enviar texto e imágenes directamente a una pantalla ubicada detrás de un grupo musical o a una pantalla gigante, del tipo de un Jumbotron, en algún punto. Vibes Media usó esta tecnología para una promoción de Motorola en Times Square en la víspera de Año Nuevo y para la gira de conciertos del grupo Green Day. También ejecuta programas en bares de clientes como Bed Light, donde los clientes pueden enviar mensajes de texto por sus teléfonos y el mensaje se transmite en una pantalla gigante. Las solicitudes de canciones pueden enviarse a las estaciones de radio mediante mensajes de texto, lo cual permite a los escuchas evitar la señal de ocupado con la que suelen encontrarse al llamar por teléfono.

Hace muchos años, la idea del marketing móvil se enfrentó al temor de que los mercadólogos alejaran a los clientes con ofertas molestas de productos. Pero los mensajes creati-

vos que incitan el diálogo de los consumidores con la marca han evolucionado de una forma atractiva para incrementar la conciencia de marca, en especial cuando es parte de una campaña más grande en otros medios de comunicación.

Lugar. La última categoría de publicidad también recibe el nombre de publicidad "no tradicional", "alternativa" o de "soporte", debido a que ha surgido en años recientes como un medio para complementar a los medios de publicidad más tradicionales. La ***publicidad de lugar***, también llamada ***publicidad fuera del hogar***, es una categoría ampliamente definida que abarca la publicidad fuera de los medios tradicionales. Se están presentando cada vez más anuncios y comerciales en lugares inusuales, algunas veces como parte de programas de marketing experiencial. Esto suele deberse a que los medios de publicidad tradicional, en especial la publicidad por televisión, están perdiendo su efectividad, los mercadólogos están en mejores condiciones para llegar a la gente en otros entornos, como los lugares donde trabajan, juegan y por supuesto, donde compran. Algunas opciones disponibles incluyen vallas publicitarias, cines, aerolíneas y salas de espera; la colocación de producto; y la publicidad en el punto de venta.

VALLAS PUBLICITARIAS Y CARTELES. En 1925, Burma-Shave colocó un conjunto de cuatro vallas publicitarias en secuencia en las carreteras de todo el país con la siguiente estrofa:

Aféitate a la moda.
Es bueno para la piel.
Las farmacias lo tienen.
Burma-Shave.

El éxito de las vallas publicitarias Burma-Shave convenció a los mercadólogos de que los consumidores observarían y recordarían los mensajes sencillos transmitidos en lugares "inesperados". Las vallas publicitarias se han transformado con los años y ahora emplean gráficos coloridos y producidos digitalmente, iluminación a contraluz, sonidos, movimiento e imágenes inusuales, hasta tridimensionales, para llamar la atención. Las vallas publicitarias no necesariamente deben quedarse en un sitio. Los mercadólogos pueden comprar espacio publicitario en camiones cargados con anuncios que deambulan todo el día en áreas seleccionadas por el mercadólogo. Por ejemplo, Oscar Mayer envía seis "Wienermóviles" a viajar por todo el país.

Los anuncios en carteles tipo valla publicitaria están apareciendo por todas partes de Estados Unidos cada año para aumentar la exposición a la marca y las buenas relaciones. Los viejos anuncios en el transporte público, como en autobuses, trenes subterráneos y trenes interurbanos, ahora se han convertido en un medio valioso para llegar a las mujeres que trabajan. El mobiliario urbano (los cobertizos para la espera de autobuses, quioscos y áreas públicas) se han convertido en un área de rápido crecimiento. A Goodyear, cuyo dirigible decorado con el nombre de la marca disfrutó de cielos despejados durante más de 50 años, ahora se le ha unido Fuji, Met Life, Monster.com, Bluckbuster Video y otros que patrocinan un dirigible.

Los anunciantes ahora puede comprar espacio en estadios, arenas, botes de basura, estacionamientos de bicicletas, parquímetros, carruseles de equipaje en aeropuertos, elevadores, bombas de gasolina, hoyos de golf, refrigerios de aerolíneas y hasta en las pequeñas etiquetas que se pegan a las manzanas y plátanos de los supermercados. Los anunciantes no dejan piedra sin mover, y ahora pueden comprar espacio incluso por encima de los inodoros y mingitorios, lugares que, de acuerdo con estudios de investigación, los oficinistas visitan en promedio de tres a cuatro veces al día y en visitas de casi cuatro minutos.[35] La figura 6-7 presenta algunos de los anunciantes más exitosos en exteriores.

PELÍCULAS, AEROLÍNEAS, SALAS DE ESPERA Y OTROS LUGARES. Los anunciantes están colocando anuncios tradicionales impresos y televisivos en lugares poco convencionales.[36] Las compañías como Whittle Communication y Turner Broadcasting han intentado colocar programación comercial y televisiva en salones de clase, salas de espera en aeropuertos y otros lugares públicos. Las aerolíneas ahora ofrecen programación de audio y video patrocinada por los medios que aceptan publicidad (*USA Today Sky Radio y National Geographic Explorer*) y en las bolsas de los asientos colocan catálogos de las principales

Carteles del ejército de Estados Unidos (1992)	Budweiser (1999)
Volkswagen y Burma-Shave (1993)	Ford (2000)
Nike (1994)	Chevrolet (2001)
Zoológico de San Diego (1995)	Target (2002)
Nissan (1996)	McDonald's (2003)
Coca-Cola (1997)	Bank of America (2004)
Levi's (1998)	Apple Computer (2005)

El año de lanzamiento se indica entre paréntesis.

FIGURA 6-7

Ganadores elegidos para formar parte del Salón de la Fama Obie (seleccionados por la Outdoor Advertising Association of America)

compañías de venta por correo (High Street Emporium). Las cadenas cinematográficas como Loews Cineplex ahora transmiten comerciales de 30, 60 y 90 segundos en poco más de 2000 pantallas. A pesar de que los mismos anuncios que aparecen en la televisión y revistas suelen aparecer también en lugares poco convencionales, muchos anunciantes piensan que es importante crear anuncios diseñados especialmente para que estas exposiciones fuera del hogar satisfagan mejor las expectativas de los consumidores.

COLOCACIÓN DE PRODUCTO. Muchos importantes mercadólogos pagan sumas entre \$50000 y \$100000 y aún mayores para que sus productos puedan hacer apariciones cortas ("cameo") en películas y programas de televisión; la suma exacta depende de la cantidad y naturaleza de la exposición de la marca. Esta práctica cobró popularidad en 1982 cuando (después de que Mars rechazara una oferta para el uso de su marca M&M's) las ventas de los Reese's Pieces aumentaron 65 por ciento luego de que el caramelo apareciera de manera destacada en el éxito taquillero *E.T.: El extraterrestre*.[37] La publicidad por colocación de producto no está restringida a las películas. El recuadro de Informe de desarrollo de marca 6-4 ofrece más detalles acerca de la colocación de producto.

Los mercadólogos combinan colocaciones de producto con promociones especiales para dar publicidad a los productos promocionales de la marca y crear "entretenimiento con marca". Por ejemplo, BMW realizó una colocación de producto en la película de James Bond *Goldeneye*, con una extensa campaña de correo directo y publicidad para apoyar el lanzamiento del auto deportivo descapotable Z3. Algunas empresas se benefician de la colocación de producto sin costo alguno al ofrecer su producto a la compañía cinematográfica a cambio de exposición (Nike no paga por aparecer en películas, pero suele suministrar zapatos, chaquetas y bolsas), o simplemente debido a las demandas creativas de la trama (el personaje central de la película *Náufrago*, interpretado por Tom Hanks, era un piloto de FedEx; como resultado, la marca tuvo un papel prominente en el desarrollo de la trama sin tener que pagar ni un centavo).[38] Para probar los efectos de la colocación de producto, las compañías de investigación de marketing, como Cinema Score, realizan encuestas de salida entre los espectadores para determinar qué marcas observaron en realidad durante la exhibición de la película.

PUNTO DE VENTA. En años recientes ha surgido un sinfín de posibilidades para comunicarse con los consumidores en el punto de venta. La publicidad en las tiendas incluye anuncios en carritos de compra, correas de los carros, pasillos o anaqueles, así como opciones de promoción, como demostraciones en la tienda, ofrecimiento de muestras y máquinas de cupones instantáneos. La radio en el punto de venta ofrece programación al estilo de FM y mensajes comerciales en 6500 tiendas de alimentos y 7900 farmacias en todo el territorio de Estados Unidos. La programación incluye un formato musical seleccionado por la tienda, consejos prácticos para los consumidores y comerciales. TV Wal-Mart está instalada en más de 2800 tiendas y es una mezcla de contenido informativo y publicidad.

El atractivo de la publicidad de punto de venta está basado en el hecho, demostrado por numerosos estudios, de que los consumidores en muchas categorías de productos toman el grueso de sus decisiones finales referentes a la marca en la tienda. Por ejemplo, de acuerdo con el estudio de ActMedia, que coloca anuncios en 7000 supermercados de Estados Uni-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 6-4

La colocación de producto se vuelve más creativa y lucrativa

Conforme la colocación de producto crece de forma constante durante los horarios de mayor audiencia, los publicistas han comenzado a utilizar este enfoque también en otras áreas. En videojuegos, en la próspera categoría de televisión de la realidad y en la programación de televisión para el extranjero, la colocación de producto se considera una forma efectiva de llegar a una audiencia cada vez más fragmentada.

La empresa de investigación de medios PQ Media encontró que la colocación de producto se ha incrementado en promedio 16 por ciento anual desde 1999 y se proyectó que la inversión dedicada a esta práctica alcanzaría 4250 millones de dólares en 2005. Los publicistas adoptan la colocación de producto debido a que están desmotivados por los resultados de los comerciales tradicionales y cautelosos por los televidentes con grabadoras de video digital que permiten omitir los comerciales. Además, la colocación de producto disfruta de la reputación de representar una propuesta más sutil al consumidor que los comerciales tradicionales. Sin embargo, algunos expertos advierten que los espectadores llegarán a un límite en referencia a la aceptación de la colocación de producto. Presentar demasiados productos, en particular si no se integran adecuadamente con el contenido, resultará contraproducente.



Muchas marcas diferentes hacen uso de la colocación de producto, como en este caso con Apple y la serie de televisión "24".

Las fórmulas para estructurar la colocación de producto son muy variables. Cuando Oprah Winfrey quiso regalar automóviles nuevos a todos los miembros del público presente en el estudio en 2004, General Motors accedió a proporcionar más de 275 automóviles, con un valor total de 7 millones de dólares, con la esperanza de que la reputación de Oprah de buen gusto y calidad se transmitiera a los nuevos modelos Pontiac G6. En 2005, nueve marcas respaldaron la película juvenil de Warner Brothers, *The Sisterhood of the Traveling Pants,* por medio de campañas en prensa, concursos y correos electrónicos a clientes a cambio de obtener exposición dentro de la película. Marcas poco conocidas han experimentado un repunte

dos, 70 por ciento de todas las decisiones de compra se toman en la tienda. Los medios en tienda están diseñados para aumentar el número y naturaleza de las decisiones de compra espontáneas y planeadas.

LINEAMIENTOS. Los medios de comunicación no tradicionales o las colocaciones en medios plantean algunas opciones interesantes para que los mercadólogos lleguen a los consumidores de nuevas formas. Ahora los anuncios pueden aparecer casi en cualquier lugar donde los consumidores pasan algunos cuantos minutos o incluso segundos, y por lo tanto, tienen tiempo suficiente para percatarse de ellos. La principal ventaja de los medios no tradicionales es que pueden llegar a una audiencia muy precisa y cautiva en una forma muy eficiente y económica. Sin embargo, debido a que la audiencia debe procesar los anuncios fuera del hogar de manera rápida, el mensaje debe ser simple y directo. De hecho, la publicidad en exteriores con frecuencia recibe el nombre de "venta de 15 segundos". Por lo tanto, en términos estratégicos, la publicidad fuera del hogar suele ser mucho más efectiva para fomentar la conciencia o reforzar las asociaciones existentes de marca que para crear nuevas.

El reto con los medios no tradicionales es demostrar su alcance y efectividad a través de una investigación creíble e independiente. Otro peligro de los medios no tradicionales

de ventas sin precedente después de su aparición en series de televisión como *The O.C.* de Fox y *Six Feet Under* de HBO.

Por lo general, estas asociaciones son resultado de negociaciones bien calculadas. En ocasiones, sin embargo, las empresas simplemente tuvieron suerte. Durante el torneo de maestros de abril de 2005, Tiger Woods ejecutó un espectacular golpe de corto alcance que hizo que la nueva pelota de golf de Nike llamada One Platinum quedara en una perfecta posición ante la cámara. Los espectadores observaron el logotipo de Nike (Swoosh) avanzar lentamente hacia el hoyo para detenerse un segundo completo antes de caer en él. Los expertos afirman que Nike no podía haber coreografiado una mejor colocación de producto.

Los acuerdos de colocación de producto por lo general son creativos y se tiende a experimentar más con ellos que con la publicidad tradicional. Para el estreno de la temporada 2003-2004 de la serie de televisión *24*, Ford llegó a un acuerdo con Fox para exhibir un camión Ford-150 en la serie y creó anuncios largos que reflejaban los diálogos de la serie que se exhibirían al principio y al final del episodio. Conforme los acuerdos de este tipo se vuelven más comunes, los publicistas han ganado el poder para decidir la forma como sus productos se representan. Los diseñadores de escenarios y decoradores dependen de colocaciones gratuitas de productos para ajustarse a sus presupuestos y, por tanto, están más dispuestos a permitir que los publicistas decidan el momento y la forma como sus productos aparecerán.

En China, algunas estaciones de televisión transmiten programación producida completamente por publicistas como vehículos de colocación de producto, del mismo modo que las cadenas norteamericanas hacían al principio de la era de la televisión. El acuerdo representa un beneficio para los anunciantes, que invierten menos en la producción de espectáculos centrados en su marca que en la creación de costosos comerciales para la televisión china, y para la cadena de televisión, que obtiene programación gratuita gracias al acuerdo.

Interactivos, emocionantes y en gran medida desaprovechados por los publicistas, los juegos de video son otra puerta de acceso a los consumidores, que es relativamente nueva. Los videojuegos han incursionado en el ámbito de la publicidad, representando una oportunidad para llegar a un valioso grupo demográfico: los jóvenes de sexo masculino. La industria de la publicidad se encuentra entusiasmada por el potencial de colocación de producto en vivo dentro de los juegos, así como en anuncios dirigidos a los jugadores que juegan mientras están conectados a Internet. Nielsen trabaja en la creación de nuevas métricas para medir el comportamiento de los jugadores, de modo que los publicistas cuenten con más información relativa a la aceptación de esta publicidad.

Fuentes: Marc Graser, "Product-Placement Spending Poised to Hit $4.25 Billion in '05", *Advertising Age,* 4 de abril de 2005; Geoffrey A. Fowler, "New Star on Chinese TV: Product Placements", *Wall Street Journal,* 2 de junio de 2004; Ethan Smith, "Ticket out of Obscurity", *Wall Street Journal,* 2 agosto 2004.

son sus repercusiones negativas en los consumidores que reaccionan contra la comercialización excesiva. Sin embargo, quizá debido a la omnipresencia de la publicidad, los consumidores parecen molestarse menos por los medios no tradicionales que en el pasado. Por ejemplo, a diferencia de los europeos, los estadounidenses se resistieron a la idea de la publicidad en pantalla en los cines y videos.[39] No obstante, casi la mitad de las salas de cine ahora exhiben anuncios, aunque éstos suelen ser más grandes y más cinematográficos que los de sus contrapartes para la pantalla pequeña.

Los consumidores deben verse afectados de alguna forma positiva que justifica los gastos en marketing en medios no tradicionales, y algunas empresas que ofrecen colocaciones de producto en las filas de las cajas registradoras de los supermercados, los restaurantes de comida rápida, las salas de espera de los médicos, los gimnasios y las paradas de camiones, han suspendido el negocio, al menos en parte, debido a la falta de interés del consumidor. No obstante, la conclusión a que se llega es que siempre habrá lugar para las formas creativas de colocar la marca frente a los consumidores. Las posibilidades son infinitas. Por ejemplo, quién hubiera pensado que RJR Nabisco distribuiría sandalias con la palabra *Camel* (camello) grabada en la parte inferior de las suelas para que los paseantes en las playas dejaran marcadas "huellas de camello" en la arena para ayudar a promover su marca de cigarrillos.[40]

Promoción

Las ***promociones de ventas*** son incentivos de corto plazo que alientan a usar o probar un producto o servicio.[41] Los mercadólogos pueden orientar las promociones de ventas al comercio o al consumidor final. Como ocurre con la publicidad, las promociones de ventas asumen numerosas formas. Mientras que la publicidad por lo general ofrece a los consumidores una *razón* para comprar, las promociones de ventas ofrecen a los consumidores un *incentivo* para comprar. Por lo tanto, las promociones están diseñadas para lograr lo siguiente:

- Cambio en el comportamiento del comerciante de manera que éste maneje la marca y la apoye de manera activa.
- Cambio en el comportamiento de los consumidores de manera que compren la marca por primera vez, compren más de la marca, o compren la marca antes o con mayor frecuencia.

Los analistas afirman que el aumento en las promociones de ventas en la década de los ochenta y noventa se debió a varias razones. Se pensó que los sistemas de administración de marcas con evaluaciones trimestrales fomentaban las soluciones de corto plazo, y la mayor necesidad de rendición de cuentas parecía favorecer los instrumentos de comunicación como las promociones, cuyos efectos en el comportamiento son más fáciles y rápidos de observar que los efectos perceptivos "más suaves" de la publicidad. Las fuerzas económicas actuaron en contra de la efectividad de la publicidad porque las tarifas por la transmisión anuncios se elevaban de manera constante, a pesar de que para los mercadólogos, el entorno de medios estaba cada vez más saturado y la audiencia más fragmentada. Se pensaba que los consumidores tomaban más decisiones en la tienda y eran menos leales a las marcas y más inmunes a la publicidad que en el pasado. Era cada vez más difícil diferenciar a las marcas maduras. Además, los minoristas se volvieron más poderosos.

Por todas estas razones, algunos mercadólogos consideraron que las promociones al comercio y las promociones al consumidor constituían un medio más efectivo que la publicidad para influir sobre las ventas de una marca. Los mercadólogos favorecieron en especial las promociones al comercio, debido a que un producto debe asegurar su distribución antes de que los consumidores puedan siquiera tener la oportunidad de comprar la marca si así lo deciden.

Sin lugar a dudas, las promociones de ventas tienen sus ventajas. Las promociones de ventas para el consumidor permiten a los fabricantes la discriminación de precios al cobrar diferentes precios a diferentes grupos de consumidores que varían en su sensibilidad ante el precio. Además de comunicar un sentido de urgencia a los consumidores, las promociones diseñadas de manera cuidadosa pueden construir el valor capital de la marca a través de la información o de la experiencia real con el producto que ayuda a crear asociaciones únicas, fuertes y favorables. Las promociones de ventas pueden alentar al comerciante a mantener inventarios completos y a apoyar de manera activa los esfuerzos de comercialización del fabricante.

Por otra parte, desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, existen varias desventajas de las promociones de ventas, como menor lealtad hacia la marca y más cambios de una marca por otra, menor percepción de la calidad y mayor sensibilidad hacia el precio. Además de inhibir el uso de publicidad u otras comunicaciones constructoras de lealtad, el desvío de los fondos de marketing hacia la emisión de cupones u otras promociones de ventas ha generado reducciones en los presupuestos de investigación y desarrollo y recursos humanos. Pero quizá lo más importante sea que el descuento generalizado que originan las promociones al comercio puede haber provocado una mayor importancia del precio como factor en las decisiones del consumidor, lo cual destruye los patrones tradicionales de lealtad hacia la marca.

Otra desventaja de las promociones de ventas es que en ciertos casos se puede presentar un subsidio a compradores que de todas formas habrían comprado la marca. Además, los nuevos consumidores atraídos hacia la marca pueden atribuir su compra a la promoción y no a los méritos de la marca, y como resultado, pueden no repetir su compra cuando la oferta promocional se suspenda. Por último, los minoristas esperan y ahora exigen des-

1. ***Tipo:*** ¿Qué tipo de promoción debe usarse?
   Valor inmediato o retrasado
   Reducción de precios o valor agregado
2. ***Ámbito del producto:*** ¿A qué tamaños de empaque o modelos se debe aplicar la promoción?
   Múltiple o selectivo
   Más o menos popular
   En línea o fuera de línea
3. ***Ámbito del mercado:*** ¿En qué mercados geográficos se debe ofrecer la promoción?
   Nacional o regional
4. ***Momento oportuno:*** ¿Cuándo se debe ofrecer la promoción y por cuánto tiempo?
   Cuándo se debe promover (en temporada alta o baja)
   Cuándo se debe anunciar (antes o después)
   Duración (corta o larga)
   Frecuencia (alta o baja)
5. ***Tasa de descuento:*** ¿Qué descuento implícito o explícito debe incluir la promoción?
   Grande o pequeño
6. ***Términos:*** ¿Qué términos de venta deben incluirse en la promoción?
   Estrictos o relajados.

Fuente: Adaptado de John A. Quelch, "Note on Sales Promotion Design", Nota de clase N-589-021, Boston, Harvard Business School, 1988. Copyright © 1988 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

FIGURA 6-8

Cuestiones en el diseño de promociones de ventas

cuentos comerciales. El comercio puede no suministrar la comercialización acordada y realizar actividades no productivas, como las compras anticipadas o desvíos (véase el capítulo 5). Debido a estas desventajas percibidas en las promociones, en años recientes se ha visto un retorno a otras formas de comunicación.[42]

Las promociones tienen varios objetivos posibles.[43] Con respecto a los consumidores, los objetivos pueden orientarse a usuarios de nuevas categorías, usuarios de categorías existentes o usuarios de marcas existentes. Con el comercio, los objetivos pueden centrarse en la distribución, apoyo, inventarios o buenas relaciones. John Quelch, de Harvard, propone que los mercadólogos deben considerar seis cuestiones en el diseño de una promoción de ventas (véase la figura 6-8). Argumenta que las opciones reales en cada área dependerán de varios factores, como el nivel de participación del consumidor, riesgo de inventario, fortaleza de la lealtad hacia la marca. En seguida, consideraremos algunas cuestiones específicas relacionadas con las promociones para el consumidor y al comercio.

Promociones para el consumidor. Las promociones para el consumidor están diseñadas para cambiar las opciones, la cantidad o el momento oportuno de las compras que realizan los consumidores. Aunque existen muchas formas, distinguiremos entre promociones generadoras de lealtad del cliente, como muestras, demostraciones y material educativo, y promociones no generadoras de lealtad, como paquetes de descuento, premios, rifas y ofertas de reembolso.[44] Las promociones generadoras de lealtad del cliente pueden mejorar las actitudes de los consumidores hacia la marca; en otras palabras, pueden afectar el valor capital de la marca.

Por ejemplo, el muestreo es un medio para crear asociaciones de marca fuertes y relevantes y quizá también para desencadenar la publicidad de persona a persona entre los consumidores. Los mercadólogos están usando cada vez más el muestreo en el punto de uso, y cada vez son más precisos en cuanto a dónde y cómo entregarán las muestras para maximizar el valor capital de la marca. Como parte de un programa de muestreo, los instructores de aeróbicos en los deportivos Bally's Fitness Club repartían jabones, desodorantes y toallitas faciales de Dove a los estudiantes al final de sus clases, antes de que éstos se bañaran.[45]

Por lo tanto, los mercadólogos evalúan cada vez más las promociones de ventas por su capacidad para contribuir al valor capital de la marca, así como para generar ventas. La Promotion Marketing Association (PMA) otorga los premios Reggie en reconocimiento al "pensamiento promocional, creatividad y ejecución superiores a lo largo de todo el espectro



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 6-5

Campaña promocional DigitAll Matrix de Samsung

La campaña DigitAll Matrix de Samsung, vinculada con el éxito taquillero de Hollywood, *The Matrix*, marcó la primera vez que el fabricante lanzaba una campaña promocional y publicitaria global vinculada a una película hollywoodense orientada a las masas. Los efectos visuales vanguardistas y el prestigio de la cinta resonaron en la audiencia principal de Samsung, conformada por entusiastas de la alta tecnología; es decir, consumidores innovadores y refinados de entre 17 y 39 años de edad, deseosos de tener sus propios aparatos de última tecnología. El enfoque creativo de Samsung se centró en el matrimonio entre la tecnología de vanguardia y la alta moda, y en las experiencias intensificadas, que eran rasgos compartidos por la película y el fabricante.

El componente inicial de la campaña Matrix fue una edición limitada del teléfono inalámbrico inspirado en el tema de Matrix, el cual era una reproducción del teléfono creado por los productores y el diseñador, y que los personajes principales usaban en la película. Samsung logró que su logotipo se exhibiera en el teléfono en los lanzamientos del video de *The Matrix Reloaded* y también en el videojuego "Enter the Matrix". Samsung desarrolló, fabricó y lanzó este producto hecho a la medida en menos de 12 meses.

El creativo de los anuncios de Samsung presentaba a las estrellas de la película con 10 productos electrónicos pertenecientes a una variedad de grupos de la marca Samsung. Los anuncios transmitidos por televisión reflejaban la apariencia y acción de la película y el talento utilizado en la filmación. Se contrató al director asistente del filme, James McTeigue, para hacer los anuncios de la televisión, los cuales presentaban cinco

del marketing promocional". El apartado Informe de desarrollo de marca 6-5 describe una promoción galardonada con el premio Reggie que Samsung llevó a cabo en 2004. Como demuestra este ejemplo, la creatividad es igualmente crítica para las promociones como para la publicidad o cualquier otra forma de comunicación de marketing.

La estrategia de promoción debe reflejar las actitudes y comportamiento de los consumidores. El porcentaje de cupones que los consumidores redimen ha caído de manera continua en la década pasada: la tasa de redención fue de 3.5 por ciento en 1983, pero sólo de 0.94 por ciento en 2004.[46] A pesar de que existen varias explicaciones posibles, sin lugar a dudas un factor trascendental es el alto nivel de saturación que provoca la enorme cantidad de cupones que se expiden. En 2004, los mercadólogos distribuyeron 342 000 millones de cupones, de los cuales casi 82 por ciento eran inserciones aisladas en los periódicos dominicales. Como resultado, un área de crecimiento promocional son los cupones en tienda, a los cuales los mercadólogos están recurriendo cada vez más, debido a que las tasas de redención de los cupones tradicionales fuera de tiendas han ido disminuyendo.

Promociones al comercio. Las promociones al comercio suelen ser incentivos financieros o descuentos que se ofrecen a los minoristas, distribuidores y otros miembros del ramo para almacenar, presentar y facilitar de diversas maneras la venta de un producto a través de cuotas por espacios en anaqueles, exhibiciones en el punto de venta, concursos e incentivos para los concesionarios, programas de capacitación, exposiciones comerciales y publicidad cooperativa. Las promociones al comercio por lo general están diseñadas para asegurar el espacio en anaquel y la distribución de una nueva marca, o para lograr una mayor prominencia en el anaquel y en la tienda. Las posiciones en anaqueles y pasillos en la tienda son importantes puesto que afectan la capacidad de la marca de captar la atención del consumidor; colocar una marca en un anaquel al nivel de los ojos puede duplicar las ventas en comparación con ubicarla en los espacios inferiores.[47]

Debido a la gran cantidad de dinero gastado en promociones comerciales, hay una presión cada vez mayor por hacer que los programas de promoción al comercio sean más efectivos, como indica el siguiente comentario:

> Cada vez más, la respuesta que aglutina a los dos tipos de promociones en una sociedad funcional son las promociones específicas para cada cliente, hechas a la medida de las

diferentes productos. La apariencia y parámetros de la campaña se reforzaron de manera cuidadosa en todos los canales de comunicaciones de Samsung.

A nivel global, se alentó a los territorios participantes a desarrollar campañas integrales relevantes para cada región, en las que se utilizaron algunos o la totalidad de los siguientes elementos: medios publicitarios, micrositio en línea de Samsung, exhibidores de punto de venta, anuncios y letreros en sitios de Internet, presentaciones corporativas de la película, vínculos promocionales inalámbricos de marketing (como el Samsung Fun Club), marketing de relaciones públicas y de persona a persona, y marketing de guerrilla (publicidad en vehículos móviles, envolturas de edificios, transporte público).

Las presentaciones corporativas de la película en Londres, Brasil y Singapur que rodearon a la premiere, ayudaron a los empleados de Samsung y a los consumidores a involucrarse con el momento Matrix. Samsung obtuvo un desarrollo adicional de marca en estos eventos gracias a los avisos, cobertura de medios, exhibiciones en el lugar y muestreo de producto, marketing de emboscada, bolsas de palomitas y otros elementos similares.

En total, Samsung gastó 100 millones de dólares en medios y promociones a nivel global, lo cual generó más de 1 000 millones de impresiones publicitarias recibidas, y los visitantes del sitio Web Samsung.com aumentaron 65 por ciento después de la apertura del micrositio Samsung.com/Matrix. Este nivel de tráfico superó al del otro micrositio de Samsung que anteriormente era el más popular (el de las Olimpíadas) por 500 000 visitas.

Fuentes: www.pmalink.org; ww.samsung.com/my/presscenter/pressrelease/pressrelease_20030424_000017602.asp

necesidades de cada minorista, con una asignación presupuestaria que se adapte a las demandas de cada mercado. Los fabricantes están descentralizando sus promociones y confiriendo más responsabilidad a los vendedores de área para manejar presupuestos. Las grandes compañías están estableciendo departamentos internos para implementar y vigilar esta infinidad de promociones locales; las compañías medianas y pequeñas que no pueden costear este tipo de infraestructura están recurriendo a servicios externos.[48]

Como lo observamos en el capítulo 5, algunas empresas están intentando sustituir las promociones y la publicidad orientadas al consumidor que tienen la capacidad de construir la marca de forma que satisfaga a los minoristas y fabricantes. Por ejemplo, desde 1992, Procter & Gamble ha realizado campañas publicitarias específicas de cada marca, por televisión y correo directo, hechas a la medida de las necesidades de Wal-Mart, Kmart, Target y otros.

Marketing de eventos y patrocinio

El ***marketing de eventos*** es un patrocinio público de eventos o actividades relacionadas con los deportes, el arte, el entretenimiento o las causas sociales. Aunque el origen del marketing de eventos se remonta a las actividades filantrópicas de hace más de un siglo, muchos observadores identifican los eventos de grandes magnitudes a mediados de los ochenta, como los Juegos Olímpicos de Verano de 1984, el Centenario de la Estatua de la Libertad y los conciertos Live Aid, como el origen del interés de los mercadólogos estadounidenses en este tipo de patrocinios.[49] De acuerdo con el International Events Group, el patrocinio de eventos ha crecido con rapidez en años recientes, para llegar a un total de $33 700 millones a nivel global en 2006. Como muestra la figura 6-9, la vasta mayoría del gasto en eventos se presenta en el mundo de los deportes. El marketing de deportes, que en otros tiempos era usado mayoritariamente por la industria tabacalera, cervecera y automotriz, ahora es recurso de casi cualquier tipo de compañía. Además, casi cualquier deporte, desde los trineos tirados por perros, los torneos de pesca, los empujadores de tractores, hasta el voleibol de playa, ahora recibe algún tipo de respaldo corporativo.[50] El Informe de desarrollo de marca 6-6 describe el patrocinio de las carreras de autos con NASCAR. El capítulo 7 examina las cuestiones del marketing de eventos y patrocinio en términos de las asociaciones secundarias que aportan a la marca.

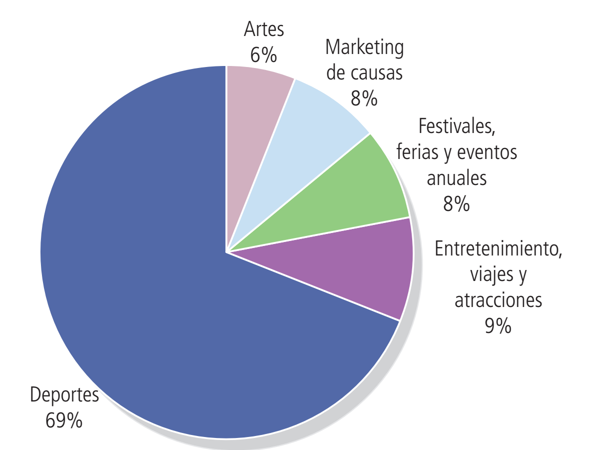


FIGURA 6-9

Gasto en Norteamérica en el patrocinio por tipo de evento

Motivos. El patrocinio de eventos ofrece una opción de comunicación diferente a los mercadólogos. Al convertirse en parte de un momento personalmente relevante y especial en las vidas de los consumidores, los patrocinadores pueden ampliar y profundizar su relación con su mercado objetivo. Los mercadólogos aducen varias razones por las que patrocinan eventos:

- *Para identificarse con un mercado objetivo o estilo de vida en particular*: los mercadólogos pueden vincular sus marcas a eventos populares entre un grupo selecto o amplio de consumidores. Pueden captar clientes por área geográfica, demográfica, psicográfica



INFORME DEL DESARROLLO DE MARCA 6-6

Construcción de la resonancia del patrocinio con Nascar

La National Association for Stock Car Auto Racing (Asociación Nacional de Carreras de Automóviles de Serie) o NASCAR, fundada en 1947 por el promotor de autos de serie, Bill France, tiene su origen en las carreras de autos que se realizaban entre aficionados en los caminos sin pavimentar del sur de Estados Unidos. Las carreras NASCAR de nuestros días, con estadios para 200 000 personas, velocidades de 200 millas por hora, patrocinadores que forman parte de la lista de empresas *Fortune 500* y cobertura televisiva nacional, guardan ya muy poco parecido con las carreras de la primera temporada oficial de NASCAR, cuando los ex contrabandistas conducían sus bólidos y competían por bolsas de $1 000. NASCAR finalmente superó sus raíces provinciales sureñas al llevar a cabo carreras en ciudades del norte, como Detroit, y mejorar de manera notoria las instalaciones de las pistas, pero no fue sino hasta que el deporte logró llegar a una audiencia nacional con la transmisión televisiva del canal CBS de todo el evento Daytona 500 en 1979, que la carreras de NASCAR se convirtieron en un evento realmente importante. La transmisión superó todas las expectativas y obtuvo un 10.5 % de audiencia, lo cual es equivalente a 15 millones de espectadores.



NASCAR ha atraído a una amplia gama de patrocinadores.

Desde entonces, la audiencia de NASCAR continuó creciendo. Para 2004, NASCAR se había convertido en la segunda temporada deportiva regular más importante en la televisión estadounidense, con 75 millones de seguidores o un tercio de la población adulta de Estados Unidos. Conforme el interés de la audiencia crecía, cada vez más compañías se interesaron en entablar relaciones con NASCAR. En 1971, R.J. Reynolds inauguró la era del patrocinio corporativo cuando pagó $100 000 para patrocinar la Serie de la Copa Winston, debido a que las compañías tabacaleras tenían prohibido anunciarse en televisión. En 2004, las principales corporaciones pagaron entre 5 millones y 10

o de comportamiento, de acuerdo con los eventos patrocinados. En particular, los mercadólogos pueden elegir los eventos con base en las actitudes de los asistentes y su uso de ciertos productos o marcas. Lexus patrocina torneos de tenis como el Abierto de Estados Unidos porque cree que los jugadores de tenis constituyen un sector muy importante de clientes de su producto. Asimismo, Subaru consideró que los eventos de esquí atraían a los posibles compradores de sus vehículos de tracción en las cuatro ruedas.

- *Para aumentar la conciencia de la compañía o el nombre del producto*: el patrocinio suele ofrecer exposición sostenida de una marca, condición necesaria para construir reconocimiento de marca. Al elegir de manera cuidadosa el patrocinio de eventos o actividades, los mercadólogos pueden fortalecer la identificación con un producto y por lo tanto, el recuerdo de la marca. Por ejemplo, Dutch Boy ha patrocinado un gráfico llamado "In the Paint" en coberturas televisadas de la NBA para actualizar las principales estadísticas de los juegos (como saben los fanáticos del basquetbol, el área dentro de las líneas de castigo de una cancha de basquetbol se denomina "pintura").
- *Para crear o reforzar las percepciones del consumidor de las principales asociaciones con la imagen de la marca*: los eventos por sí mismos tienen asociaciones que ayudan a crear o reforzar las asociaciones de marca. Por ejemplo, 24 Hour Total Fitness, se convirtió en 2004 en patrocinador del exitoso programa de realidad de la NBC, *The Biggest Loser*, que trataba de concursantes que competían por bajar de peso. En algunos casos, el producto mismo se puede usar en un evento, en el cual se ofrece una demostración de sus capacidades. Por ejemplo, por años, Seiko ha sido el cronómetro oficinal de los Juegos Olímpicos y de otros eventos deportivos importantes.

millones de dólares para patrocinar alguna escudería, y más compañías de las 500 de Fortune participan en las carreras de NASCAR más que en algún otro deporte. Entre las empresas patrocinadoras figuran DuPont, Home Depot y Nextel; las marcas patrocinadoras incluyen a Montain Dew, Miller Lite y Viagra.

Quizá el principal atractivo para los patrocinadores de NASCAR sea la gran cantidad de tiempo de exposición para sus marcas, puesto que los autos, visibles en gran parte del evento, suelen estar adornados con los logotipos de las marcas. Además, los seguidores de NASCAR son una audiencia atractiva para los patrocinadores corporativos, ya que tienden a apoyar a los patrocinadores de NASCAR más que los seguidores de otros deportes. Setenta y seis por ciento de los seguidores de NASCAR saben qué marca patrocina a qué piloto, y es tres veces más probable que los seguidores de NASCAR compren los productos y servicios de los patrocinadores. De acuerdo con el Informe de Patrocinadores, preparado por Joyce Julius & Associates, los patrocinadores de NASCAR recibieron cerca de $5000 millones en exposición al aire en los eventos televisados en 2001.

La audiencia actual de NASCAR también atrae a los patrocinadores corporativos debido a su considerable diversidad demográfica y económica: 42 por ciento de los seguidores tienen un ingreso anual superior a los $50000; 32 por ciento de los seguidores tienen edades de entre 18 y 34 años, y 40 por ciento de la audiencia es femenina. Las carreras NASCAR se están convirtiendo en una programación valiosa entre las cadenas televisivas. En 2005, NASCAR accedió a celebrar un asombroso convenio televisivo de 8 años y $4480 millones que dividió su programación entre cinco cadenas.

La fortaleza de la marca NASCAR es que combina la emoción del entretenimiento electrizante con un sentido de pertenencia y tradición. NASCAR generó $2100 millones en ventas de productos bajo licencia en 2003. En años recientes, NASCAR ha extendido su alcance más allá de las pistas de carreras con un sitio Web interactivo (www.nascar.com); un centro de entretenimiento y museo llamado Daytona USA, que costó $20 millones; la cadena de tiendas minoristas NASCAR Thunder y el restaurante llamado NASCAR Café.

Fuentes: Robert G. Hagstrom, *The NASCAR* Way, Nueva York, John Wiley & Sons, 1998; Keith Dunnavant, "NASCAR: Unsafe at this Speed?, Business Week, 1 de noviembre de 1999; Brian O'Keeefe, "America's Fastest Growing Sport", *Fortune,* 5 de septiembre de 2005.

- *Para mejorar las dimensiones de la imagen corporativa*: el patrocinio es un tipo de venta persuasiva y un medio para mejorar la percepción de que la compañía es amable, prestigiosa, etcétera. Los mercadólogos esperan que los consumidores reconozcan el patrocinio de la compañía y la prefieran en sus posteriores elecciones de productos.
- *Para crear experiencias y evocar sensaciones*: los eventos pueden ser parte de un programa de marketing experiencial. Los sentimientos que generan los eventos emocionantes o gratificantes pueden vincularse de manera indirecta con la marca. Los mercadólogos pueden también usar la Web para ofrecer un apoyo mayor a los eventos y experiencias adicionales. American Express lanzó su tarjeta Blue a través de un concierto al aire libre en el Central Park de Nueva York en donde se presentó Sheryl Crow, entre otros.
- *Para expresar compromiso con la comunidad o con otros problemas sociales:* conocido a menudo como marketing de causas, los patrocinios dedicados a la comunidad o para promover causas sociales crean vínculos con organizaciones no lucrativas y de caridad (véase el capítulo 11). Uno de los pioneros en esta área, American Express, apoyó más de 70 causas en 18 países con $8.6 millones en donaciones de 1981 a 1986, que van desde la preservación del ave nacional de Noruega hasta la protección de los litorales italianos. Como otro ejemplo, durante años Colgate-Palmolive ha patrocinado la Starlight Foundation, que concede deseos a jóvenes que padecen de enfermedades graves.
- *Para entretener a los clientes clave o recompensar a los empleados clave*: muchos eventos tienen carpas lujosas de hospitalidad y otros servicios o actividades especiales disponibles sólo para los patrocinadores y sus invitados. Involucrar a clientes con el evento de esta y otras formas puede construir buenas relaciones y establecer contactos de negocios valiosos. Desde la perspectiva del empleado, los eventos fomentan la participación, elevan la moral o crean incentivos. Por ejemplo, cuando John Hancock, como parte de su patrocinio a las Olimpiadas de Invierno en 1994, ofreció viajes a Lillehammer, Noruega, como premio para sus agentes que generaran $100 000 en comisiones, el doble de los agentes calificaron con respecto a años pasados.
- *Para permitir oportunidades promocionales o de comercialización*: Muchos mercadólogos vinculan los concursos o sorteos, comercialización en tienda, respuesta directa u otras actividades de marketing con el evento. Cuando Sprint patrocinó la Copa Mundial en 1994, sus actividades relacionadas incluían tarjetas telefónicas de larga distancia con fotos de las estrellas de futbol, un programa de geografía para las escuelas latinoamericanas que se vinculaba con los resultados del juego y descuentos en llamadas de larga distancia para los negocios relacionados con el futbol y grupos de futbol locales.[51]

A pesar de estas ventajas potenciales, hay varias posibles desventajas relativas al patrocinio. El éxito de un evento puede ser impredecible y estar fuera del control del patrocinador. En el patrocinio puede existir mucha desorganización. Por último, aunque muchos consumidores reconocen que los patrocinadores aportan la asistencia financiera necesaria para hacer posible un evento, otros pueden resentir la comercialización de los eventos a través del patrocinio.

Lineamientos. Desarrollar un patrocinio de eventos exitoso significa elegir los eventos apropiados, diseñar el programa óptimo de patrocinio y medir los efectos del patrocinio en el valor capital de la marca.[52]

ELECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE PATROCINIO. Debido a la gran cantidad de dinero implicada y el número de oportunidades de eventos, muchos mercadólogos están adoptando formas de pensar más estratégicas para determinar en qué eventos se involucrarán y la manera en que lo harán. De hecho, la sofisticación del marketing de eventos en Estados Unidos está muy atrasada con respecto a muchos países en Europa y otras partes del mundo, donde las opciones restringidas de medios de comunicación han generado una mayor actividad de patrocinio a través de los años.

Existen varios lineamientos para elegir eventos. Primero, el evento debe cubrir los objetivos de marketing y la estrategia de comunicación definidos para la marca. Es decir, la audiencia a la que vaya dirigida el evento debe ser la misma que el mercado objetivo de la marca. Además, el evento debe crear suficiente conciencia, poseer la imagen deseada y

ser capaz de crear los efectos deseados en ese mercado objetivo. De interés particular es si los consumidores hacen atribuciones favorables al patrocinador por su participación. Un “evento ideal” puede ser aquel en que la audiencia sea la misma que el mercado objetivo ideal, que genere mucha atención favorable, que sea único y que no esté obstaculizado por demasiados patrocinios, que se preste para actividades auxiliares de marketing y que refleje o incluso mejore la imagen de la marca o la imagen corporativa del patrocinador.

Por supuesto, en lugar de vincularse con un evento, algunos patrocinadores crean el suyo propio. La cadena deportiva de televisión por cable, ESPN, creó los X Games para captar las actividades orientadas a la juventud, como las carreras de trineo ligero, patinaje en línea, deslizamiento en patineta, salto de bungee y paracaidismo, que agradan a un segmento de mercado que no se siente particularmente atraído por los deportes tradicionales. Cada vez más empresas están usando sus nombres para patrocinar las arenas, estadios y otros puntos de reunión donde se llevan a cabo estos eventos. Staples pagó $100 millones durante 20 años para que la arena del centro de Los Ángeles llevara su nombre, la cual es el lugar donde juegan los Lakers de la NBA, los Clippers y los Kings de la NHL y donde se realizan conciertos y otros eventos. A pesar de que los derechos de nombre del estadio pueden suponer cuotas altas, su contribución directa a la construcción de valor capital de la marca se basa principalmente en crear reconocimiento de marca, mas no recordación de la marca, y los mercadólogos pueden esperar poco de este medio en lo que se refiere a la imagen de la marca, salvo quizá por la comunicación de cierto nivel de alcance y de tamaño.

DISEÑO DE PROGRAMAS DE PATROCINIO. Muchos mercadólogos piensan que el programa de marketing que acompaña a un patrocinio es lo que determina su éxito en última instancia. Un patrocinador puede identificarse estratégicamente en un evento de varias formas, como anuncios, señalizaciones y programas. Sin embargo, para producir un impacto más importante y amplio, los patrocinadores por lo general complementan tales actividades con muestras, premios, publicidad, promociones en compras minoristas, propaganda, etcétera. Los mercadólogos suelen señalar que el presupuesto para actividades de marketing relacionadas debe ser de al menos el doble o triple que el costo del patrocinio.

David D’Allesandro, ex director general de John Hancock, cree que la clave del patrocinio exitoso es aprovechar el evento de una manera que vaya más allá de los simples cálculos, como el costo por millar de exposiciones en la publicidad de televisión. John Hancock usó patrocinios para entretener a grandes clientes, atraer a nuevos clientes, inspirar a los vendedores actuales, reclutar nuevos y elevar la moral de los empleados. En Hancock, D’Allesandro estaba convencido de que los mejores eventos tenían un alcance muy amplio, como los Juegos Olímpicos, o eran muy localizados, como la clínica de hockey para jóvenes con un deportista olímpico.

MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PATROCINIO. Hay dos métodos básicos para medir los efectos de las actividades de patrocinio: el ***método del lado de la oferta*** se enfoca en la exposición potencial de la marca al evaluar el grado de la cobertura de medios; y el ***método del lado de la demanda*** que se enfoca en la exposición reportada por los consumidores.

Los métodos del lado de la oferta intentan hacer una aproximación de la cantidad de tiempo o espacio dedicados a la marca en la cobertura de medios de un evento. Por ejemplo, podemos estimar el número de segundos durante los cuales la marca es claramente visible en la pantalla de televisión, o los centímetros de columna en los segmentos de periódicos que cubren un evento donde se menciona a la marca. Después, podemos traducir esta medición de impresiones potenciales producidas por el patrocinio del evento a un valor equivalente en dólares de publicidad, de acuerdo con las tarifas de la publicidad real en el vehículo de medios en particular.

JOHN HANCOCK

En 1991, John Hancock calculó que el valor de la cobertura de prensa del tazón de futbol colegial que patrocinó, que incluyó 7 829 artículos y algunos reportajes de televisión, ascendió a $1.1 millones. La transmisión del juego que llevó a cabo la cadena CBS incluyó aproximadamente 60 minutos de exposición a la marca en las cuatro horas que duró la emisión de televisión, los cuales, en combinación con las promociones previas al partido que realizó la compañía,



John Hancock ha patrocinado muchos eventos diferentes, como el prestigioso premio Roberto Clemente, que Albert Pujols recibe aquí con su familia.

sumaron otros $4 millones en valor. A fin de cuentas, Hancock calculó que el beneficio financiero del patrocinio, con base en la magnitud de la cobertura y lo que Hancock habría tenido que pagar por la misma cantidad de espacio publicitario en medios impresos o de tiempo comercial en televisión, era de $5.1 millones. Dado que el costo total del patrocinio fue de $1.6 millones (suma que incluía cuotas de patrocinio por $1 millón, $500 000 en pago de derechos de televisión, 10.5 minutos de tiempo pagado de comerciales durante la transmisión de televisión y $100 000 para varias becas de caridad y un banquete posterior al partido en la ciudad sede de El Paso), John Hancock consideró que el patrocinio fue eficaz.[53]

A pesar de que los métodos de exposición del lado de la oferta ofrecen mediciones cuantificables, considerar que la cobertura de medios y la exposición publicitaria son equivalentes es como ignorar el contenido de las diferentes comunicaciones que los consumidores reciben. El anunciante usa el espacio y el tiempo en los medios para comunicar un mensaje diseñado de manera estratégica. La cobertura de los medios y las transmisiones televisivas sólo exponen la marca y no necesariamente embellecen su significado de ninguna forma directa. Pero aunque algunos profesionales de las relaciones públicas afirmen que una cobertura editorial positiva puede costar entre 5 y 10 veces el valor de equivalencia de la publicidad, es poco común que el patrocinio ofrezca a la marca un tratamiento tan favorable. Un grupo de críticos plantea esta cuestión de la siguiente manera:

> Pensamos que considerar que las exposiciones incidentales tanto visuales como auditivas son equiparables al tiempo pagado de publicidad es, en el mejor de los casos, cuestionable. Un comercial es una declaración persuasiva, cuidadosamente preparada, de las virtudes de un producto. No compite por la atención con la acción real de un juego o una carrera que se desarrolla ante las cámaras. Una exposición de 30 segundos a una valla publicitaria que está en segundo plano no puede igualarse al valor de 30 segundos en los que el producto es la única estrella.[54]

Otro método de medición es el del lado de la demanda, que intenta identificar los efectos que el patrocinio tiene sobre las estructuras de conocimiento de la marca. Por lo tanto, el hecho de dar seguimiento o hacer encuestas a la medida puede explorar la capacidad que tiene el patrocinio del evento para afectar la conciencia, las actitudes o incluso las ventas.

Podemos identificar y encuestar a los espectadores después del evento para medir si recuerdan al patrocinador del evento, así como las actitudes e intenciones hacia el patrocinador como resultado del evento. Por ejemplo, una encuesta realizada por DDB Needham en 1992 indicó que 22 de 37 patrocinadores olímpicos no crearon conexión con el evento en las mentes de los consumidores.[55] Una encuesta aleatoria de espectadores que vieron 10 o más horas de la transmisión televisiva del torneo de tenis U.S. Open de 1993 concluyó que sólo 7 por ciento sabía quién patrocinó el título individual varonil (la marca Infiniti de la Nissan Motor Corporation), y sólo 14 por ciento sabía quién patrocinó el título individual femenil (la marca Clairol de Bristol-Meyer).

Relaciones públicas y propaganda

Las relaciones públicas y la propaganda se relacionan con una variedad de programas y están diseñadas para promover o proteger la imagen de una compañía o de sus productos individuales. La ***propaganda*** consiste en comunicaciones impersonales, como comunicados de prensa, entrevistas en medios de comunicación, conferencias de prensa, artículos de fondo, boletines informativos, fotografías, películas y grabaciones. Las ***relaciones públicas*** también pueden incluir informes anuales, recaudación de fondos y campañas de captación de socios, cabildeo, administración de eventos especiales y asuntos públicos.

El valor de marketing de las relaciones públicas recibió un gran impulso en 1983, cuando se atribuyó a la empresa de relaciones públicas Burston-Marsteller, que manejó con gran habilidad el incidente de la alteración del producto Tylenol de Johnson & Johnson, el haber contribuido a salvar a la marca. El Enfoque de marca 11.0 ofrece un relato detallado de esa histórica campaña. En ese tiempo, los políticos también descubrieron el poder de los anuncios de campaña que la prensa recogía, como una forma amplia, eficiente y económica de exposición para los candidatos.

Ahora los mercadólogos reconocen que aunque las relaciones públicas son invaluables durante una crisis de marketing, también necesitan formar parte de la rutina de cualquier

programa de comunicaciones de marketing. Incluso las compañías que principalmente usan la publicidad y las promociones se pueden beneficiar de la propaganda bien concebida y ejecutada. Por ejemplo, cuando Heinz lanzó sus nuevos condimentos para niños EZ Squirt, una exhaustiva campaña de relaciones públicas generó 4 000 artículos noticiosos y un incremento de 5 por ciento en la participación de mercado antes de que la publicidad siquiera comenzara a transmitirse.

Marketing de persona a persona o marketing del rumor. En ocasiones, incluso un producto que ingresa al mercado con pocas fanfarrias puede atraer una base fuerte de clientes. Algo en el producto atrae a un grupo central de consumidores, que empiezan a hablar con entusiasmo acerca del producto con sus amistades. Las noticias van viajando de esta forma hasta que suficientes bocas hablan hasta formar un "rumoreo" en torno a la marca. Cada vez con más frecuencia, las compañías están intentando crear publicidad de persona a persona a través de varias técnicas llamadas ***marketing del rumor***.[56]

Las compañías establecidas no disponen de tiempo suficiente, así que suelen intentar canalizar el efecto del marketing de persona a persona hacia nuevas introducciones de producto. Un método popular es permitir que los clientes con probabilidades de influir en otros consumidores "descubran" el producto con la esperanza de que comuniquen un mensaje positivo a sus amistades. Para mejorar su imagen entre los adolescentes, los pantalones vaqueros Lee identificaron a 200 000 personas "influyentes" en las comunidades en línea dedicadas a los juegos de video y les enviaron una serie de películas cortas con personajes desconocidos que resultaron ser los protagonistas de un videojuego desarrollado por Lee. En promedio, cada una de estas cintas se reenvió a cerca de seis personas.[57] De vuelta a la vida real, Piaggio USA contrató a un equipo de de modelos para que condujeran sus motonetas Vespa por toda la ciudad de Los Ángeles y hablaran de la marca. Procter & Gamble ha creado un programa específicamente diseñado para mejorar este tipo de marketing.

TREMOR

La tecnología de marketing de persona a persona, Tremor, propiedad de Procter & Gamble, ha reclutado a más de 250 000 chicas adolescentes en calidad de "conectoras". Un conector es una persona con una red social cinco o seis veces más amplia que la persona típica, y con una marcada tendencia a hablar de sus ideas con esa red. Para identificar a un conector, por medio de un cuestionario se elimina a 90 por ciento de los encuestados potenciales. Los conectores, que no tienen un sueldo, son atraídos con la idea de que escuchen cosas y después sean capaces de comunicarlas directamente a la compañía. P&G ha usado Tremor con sus propios productos, como Noxema y Pringles, y alquila esta tecnología a otras compañías, como Coca-Cola y Dreamworks (que utilizó sujetos de Tremor para seleccionar el título de la comedia de adolescentes de 2004, *Eurotrip*). Steve Knox, director general de la unidad de P&G, afirma que la clave real del éxito es crear un mensaje que genere publicidad de persona a persona. "La forma en que expresamos esto a las personas es que hay un mensaje que el consumidor desea escuchar y otro que ellos desean compartir con sus amigos, y se trata de dos mensajes diferentes". Afirma que el error más grande que se ha realizado con el marketing de persona a persona es decir: "Aquí está mi mensaje de marketing. Hagan que todos hablen de esto". P&G contrató a 500 000 madres para una nueva versión de Tremor en 2006.[58]

El marketing de persona a persona funciona bien cuando el mensaje de marketing aparenta provenir de una fuente independiente y no de la marca. Debido a que los consumidores cada vez son más escépticos y desconfían de la publicidad tradicional, los mercadólogos de la publicidad persona a persona buscan exponer a los clientes a sus marcas de una manera única e inofensiva.[59] Un método es reclutar a consumidores genuinos capaces de dar sus aprobaciones, aparentemente auténticas, a la marca. Un ejecutivo de publicidad en Bates USA explicó la meta de esta estrategia: "En última instancia, la marca se beneficia debido a que un miembro aceptado en el círculo social siempre será más creíble que cualquier comunicación que proceda directamente de la marca".[60]

Algunos critican este tipo de marketing por ser "una forma de corrupción cultural" en la que los mercadólogos en realidad están creando la cultura a un nivel muy básico. Los críticos afirman que la interferencia del marketing de persona a persona en las vidas de los

consumidores es insidiosa debido a que los participantes no siempre pueden detectar la trampa. Otro posible problema con el marketing de persona a persona es que requiere un producto que justifique los rumores. Como afirmó un experto de marketing: "La mala noticia es que [el marketing de persona a persona] sólo funciona en categorías de producto de alto interés". A pesar de estas desventajas, los expertos pronostican que el marketing de persona a persona conservará su atractivo para los mercadólogos. Un ejecutivo de la publicidad señala: "El mayor problema con el marketing de persona a persona es que en los siguientes 24 meses habrá un exceso de personas tratando de practicarlo".[61]

El autor y ex ejecutivo de marketing de Silicon Valley, Emanuel Rosen, formuló los siguientes lineamientos para ayudar a los mercadólogos a evitar las trampas del marketing de persona a persona en su publicidad:[62]

- *Conserve la simplicidad*. Es más fácil la difusión de mensajes sencillos a través de redes sociales.
- *Díganos qué hay de nuevo.* El mensaje debe ser relevante y de interés para que la gente quiera hablar con otras personas acerca de él.
- *No haga afirmaciones que no pueda comprobar*. Hacer afirmaciones falsas mataría al marketing de persona a persona o, peor aún, generaría rumores negativos.
- *Pida a sus clientes que expliquen con claridad lo que tiene de especial su producto o servicio*. Si los clientes pueden explicar por qué les gusta el producto o servicio, lo podrán comunicar después a los demás.
- *Comience a medir los rumores.* Esto puede ayudarlo a determinar qué estrategias generaron el mayor nivel de rumores.
- *Escuche los rumores*. El monitoreo de la reacción de los consumidores puede producir ideas acerca de cómo mejorar el producto o servicio.

Ventas personales

Las ***ventas personales*** consisten en la interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de lograr una venta. Representa una opción de comunicación con ventajas y desventajas casi exactamente opuestas a las de la publicidad. En particular, las principales ventajas de las ventas personales son que pueden enviar un mensaje detallado y hecho a la medida de las necesidades de los clientes y que los mercadólogos pueden obtener información que les ayude a cerrar la venta. Los mercadólogos pueden identificar a los posibles clientes y brindar soluciones adecuadas a sus necesidades específicas. Pueden demostrar los productos, a menudo con la participación del cliente como parte del argumento de ventas. Las ventas personales pueden también ser benéficas después de realizadas para manejar los problemas del cliente y asegurar su satisfacción. Sus principales desventajas son su alto costo y su falta de amplitud. Para muchos productos del mercado masivo, las ventas personales tienen un costo prohibitivo.[63]

Las prácticas de ventas personales han cambiado en años recientes, dado el reconocimiento a la importancia de lograr una paridad competitiva, e incluso una superioridad en las ventas y en el servicio al cliente. De acuerdo con artículo de fondo de *Business Week*, "venta inteligente" significa enfocar a toda la compañía en sus clientes, lo que incluye cambiar la forma de contratar, capacitar y remunerar a los vendedores.[64] Estos comentaristas piensan que las claves para vender mejor son:

- *Repensar la capacitación.* Olvídese de las ventas forzadas, sujetas a grandes presiones. Los representantes de ventas necesitan nuevas habilidades: deben aprender a convertirse en defensores de sus clientes, gracias a su conocimiento detallado de los negocios de sus clientes, lo que les ayudará a identificar oportunidades de ventas y problemas de servicio.
- *Lograr que todos participen*. Los vendedores ya no deben actuar individualmente. Todos en la compañía, desde los diseñadores de producto hasta los gerentes de planta y los funcionarios financieros, deben ser parte de la venta y de la atención al cliente.
- *La inspiración debe provenir de los altos niveles.* Los altos ejecutivos y los altos directivos deben liderar de manera frecuente y visible la tarea de la venta inteligente en

sus compañías. Es indispensable que el jefe visite de manera habitual a los clientes y encabece las sesiones de capacitación en ventas.

- *Cambiar la motivación*. El personal de ventas necesita reconocimiento constante, pero no en forma de la anticuada comisión, lo cual puede ser un incentivo para lograr ventas rápidas. En lugar de ello, el cálculo de la remuneración debe incluir mediciones de la satisfacción del cliente en el largo plazo.
- *Forjar vínculos electrónicos*. El uso del marketing computarizado y la tecnología de distribución para monitorear las relaciones con los clientes, garantiza que los productos correctos lleguen a las tiendas correctas en el momento correcto, y facilita el registro de pedidos. Todo esto beneficia las relaciones estrechas basadas en la alta tecnología.
- *Hable con sus clientes*. Haga llamadas telefónicas frecuentes, asigne a un empleado de la compañía a la planta de un cliente, o envíe notas ocasionales a sus compradores frecuentes. A los clientes les agradan las atenciones y la comunicación complementaria facilita la recopilación de información.

Desarrollo de programas de comunicaciones integradas de marketing

Hemos examinado a detalle las diferentes opciones de comunicación con que cuentan los mercadólogos. Ahora consideraremos cómo desarrollar un programa de comunicaciones integradas de marketing (CIM), elegir las mejores opciones y administrar las relaciones entre ellas.[65] La cuestión principal es que los mercadólogos deben “mezclar y combinar” las opciones de comunicación para construir el valor capital de la marca; es decir, elegir una variedad de opciones diferentes de comunicación que compartan un significado y contenido comunes, pero que también ofrezcan diferentes ventajas complementarias, de manera que el todo sea mayor que la suma de las partes.[66] La siguiente descripción del desafío que supusieron las comunicaciones para el automóvil Saturn, desde la perspectiva de la agencia publicitaria de la compañía, Goodby, Silverstein & Partners, destaca la necesidad de integrar las comunicaciones.

> Cuando en 2002 General Motors le asignó la cuenta del automóvil Saturn a la agencia publicitaria Goodby, Silverstein & Partners, ésta decidió que la verdad fundamental que se debía comunicar sobre la marca era que Saturn pensaba de manera diferente a otras compañías de autos, y que para la compañía, verdaderamente “la gente es lo primero”, frase que se convirtió en su nuevo lema publicitario. Una parte importante de la cuenta Saturn integraba la voz y la filosofía de la marca en todos los medios, como la televisión, los medios impresos, la publicidad en exteriores, los folletos, los fascículos publicitarios en exposiciones de automóviles, los exhibidores minoristas, el correo directo, más de 66 anuncios emitidos por radio y 1 500 anuncios en boletines informativos, así como el sitio de Internet en saturn.com. El éxito en la integración quedó demostrado por las ventas mayores y sostenidas de los vehículos de Saturn de 2002 a 2004.[67]

Esta visión amplia de actividades constructoras de marca es especialmente relevante cuando se diseñan comunicaciones de marketing para mejorar la conciencia de marca. Como observamos en el capítulo 2, la conciencia de marca tiene una estrecha relación con la familiaridad de la marca, y podemos considerar que depende del número de exposiciones y experiencias relacionadas con la marca que el consumidor acumula.[68] Por lo tanto, *cualquier cosa* que ocasione que el consumidor se percate de la marca y le preste atención puede aumentar la conciencia de marca, al menos en términos de reconocimiento de marca. Por supuesto, la visibilidad de la marca en muchas comunicaciones de marketing, como en el patrocinio, indica que estas actividades pueden ser particularmente valiosas para mejorar el reconocimiento de marca.

Sin embargo, con el fin mejorar la recordación de la marca, quizá los mercadólogos deban inspirar un procesamiento más intenso y elaborado de la marca, de manera que los consumidores formen vínculos más fuertes entre la marca y la categoría de producto y así mejorar el desempeño de la memoria. Asimismo, debido a que las asociaciones de marca pueden ser abstractas en muchos sentidos diferentes, es necesario considerar una amplia variedad de comunicaciones de marketing para crear la imagen y estructuras de conocimiento que se deseen para la marca.

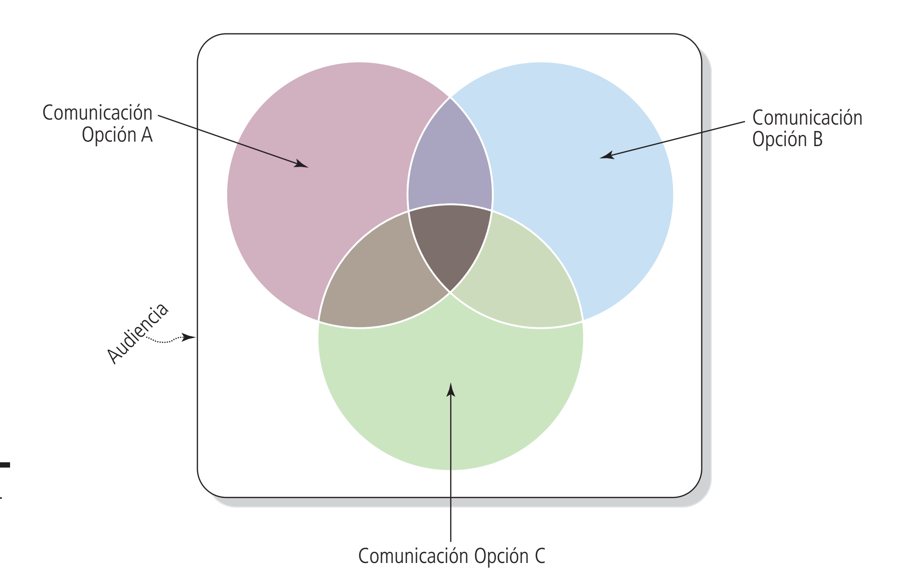


FIGURA 6-10

Traslape de las opciones de comunicación dirigidas a la audiencia de las CIM

Criterios para los programas de CIM

Para evaluar el impacto colectivo de un programa de CIM, la meta preponderante del mercadólogo es crear el programa de comunicaciones más eficaz y eficiente posible. He aquí seis criterios relevantes:[69]

1. Cobertura.
2. Contribución.
3. Concordancia.
4. Complementariedad.
5. Versatilidad.
6. Costo.

Después de considerar el concepto de cobertura y cómo se relaciona con los otros cinco criterios, analizaremos cada uno de estos criterios la vez.

Cobertura. La cobertura es la proporción de la audiencia a la que llega cada opción de comunicación, así como la cantidad de traslapes existentes entre las opciones de comunicación. En otras palabras, ¿en qué grado las diferentes opciones de comunicación llegan al mercado objetivo designado, y a los mismos o diferentes consumidores que componen ese mercado? Como lo muestra la figura 6-10, los aspectos únicos de la cobertura se relacionan con los principales efectos directos de cualquier comunicación; los aspectos comunes se relacionan con la interacción o los efectos multiplicadores de dos opciones de comunicación que trabajan juntas.

El aspecto único de la cobertura es la capacidad de comunicación inherente a una opción de comunicación de marketing, como deja entrever el segundo criterio: la contribución. Sin embargo, si existiera algún traslape en las opciones de comunicación, los mercadólogos deben decidir cómo diseñar su programa de comunicaciones para reflejar el hecho de que los consumidores pueden ya tener algunos efectos de la comunicación en la memoria antes de exponerlos a cualquier opción de comunicación en particular. Una opción de comunicación puede reforzar las asociaciones o fortalecer los vínculos que también constituyen el eje de las otras opciones de comunicación, o puede abordar otras asociaciones y vínculos, como lo indican el tercer y cuarto criterios, la concordancia y la complementariedad. Además, si existe un traslape imperfecto, lo que casi siempre sucede, los mercadólogos pueden diseñar una opción de comunicación que refleje el hecho de que los consumidores pueden haber visto o no otras opciones de comunicación, como lo indica el quinto criterio: la versatilidad. Por último, todas estas consideraciones deben compensarse por su costo, como lo da a entender el sexto criterio.

Contribución. La contribución es la capacidad inherente de una comunicación de marketing para crear la respuesta deseada y los efectos de comunicación en los consumidores *en ausencia de exposición a cualquier otra opción de comunicación*. En otras palabras, la contribución describe los principales efectos de una opción de comunicación de marketing en términos de cómo afecta el procesamiento de una comunicación por parte de los consumidores y las consecuencias resultantes. Como observamos antes, las comunicaciones de marketing pueden desempeñar diferentes funciones, como construir conciencia, mejorar la imagen, provocar respuestas e inducir las ventas, y la contribución de cualquier opción de comunicación de marketing dependerá de cómo desempeñe esa función. Como observamos antes, gran parte de las investigaciones previas han considerado este aspecto de las comunicaciones, y en el proceso, han generado lineamientos conceptuales y criterios de evaluación. No obstante, puesto que existe este traslape de opciones, los mercadólogos deben considerar otros factores, como los siguientes.

Concordancia. Sin importar qué opciones de comunicaciones elijan los mercadólogos, es necesario coordinar todo el programa de comunicación de marketing para crear una imagen de marca cohesiva y consistente en la cual las asociaciones de marca compartan el contenido y significado. La consistencia y cohesión de la imagen de la marca es importante, ya que la imagen determina la facilidad con que los consumidores pueden recordar las asociaciones y respuestas existentes, así como la facilidad con que pueden vincular asociaciones y respuestas adicionales a la marca en la memoria.

La concordancia es la medida en que la información *común* que se transmite por diferentes opciones de comunicación comparte un mismo significado con las demás opciones de comunicación. La mayoría de las definiciones de las CIM enfatizan sólo este criterio. Por ejemplo, Burnett y Moriarty definen las comunicaciones integradas de marketing como la "práctica de unificar todas las herramientas de comunicación de marketing, desde la publicidad hasta el empaque, para enviar a las audiencias objetivo un mensaje consistente y persuasivo que promueva las metas de la compañía".[70]

En general, aprendemos y recordamos la información que es congruente con el significado con más facilidad que la información no relacionada, aunque la información inesperada e inconsistente algunas veces puede generar un procesamiento más elaborado y asociaciones más fuertes que la información consistente.[71] Sin embargo, con las asociaciones inconsistentes y una imagen de marca difusa, los consumidores pueden pasar por alto algunas asociaciones o, debido a que les confunde el significado de la marca, formarse nuevas asociaciones menos fuertes y menos favorables.

Por lo tanto, en el largo plazo, los mercadólogos deben diseñar diferentes elementos de las comunicaciones y combinarlos para que funcionen en conjunto de manera efectiva y creen una imagen de marca coherente y consistente. Como lo indica el experto en desarrollo de marcas, Larry Light: "La experiencia total de marca debe ser resultado de un programa de marketing de marca integrado, enfocado, acertado desde el punto de vista estratégico, diferenciado y consistente. La inconsistencia, en lugar de la integración, produce incertidumbre. Sin embargo, la incertidumbre y la inconsistencia parecen ser el resultado de numerosas prácticas de marketing contemporáneas".[72]

Observe también que puede haber ventajas de recordación en el uso de las múltiples opciones de comunicación de marketing para crear imágenes de marca positivas. El ***principio de variabilidad de la codificación*** en psicología sostiene que presentar información en contextos diferentes ocasiona que la información se codifique de maneras ligeramente distintas. Como resultado, los consumidores forman múltiples rutas de recuperación en su memoria, cada una de las cuales converge en la información que se recuerda, por lo tanto, el recuerdo mejora. Así, el principio de la variabilidad de la codificación sugiere que un programa de CIM que emplee múltiples elementos de comunicación puede ser una forma efectiva de crear, mantener o fortalecer las asociaciones de marca en la memoria.

Cuanto más abstracta sea la asociación que se va a crear o reforzar mediante las comunicaciones de marketing, más probable será que podamos reforzarla con eficacia de diferentes maneras en las opciones de comunicación heterogéneas.[73] Por ejemplo, si la asocia-

ción que deseamos es la "contemporaneidad", entonces puede haber varias formas en que podemos hacer que la marca parezca más moderna y relevante. Por otro lado, si nuestra asociación deseada es un atributo concreto, digamos "intenso sabor a chocolate", entonces puede ser difícil transmitirla a otras opciones de comunicación que no permitan afirmaciones explícitas del producto, como el patrocinio.

Por último, otro aspecto de la concordancia es el grado de consistencia en la ejecución de todas las opciones de comunicación, es decir, la medida en que se transmite información no relacionada con el producto en las diferentes opciones de comunicación. Cuanto más coordinada sea la información de ejecución, más probable será que esta información sirva como una pista de recuperación en otros efectos de comunicación.[74] En otras palabras, si se establece un símbolo en una opción de comunicación, como una pluma en un anuncio de televisión de un desodorante para comunicar suavidad y delicadeza, los mercadólogos pueden usarla en otras comunicaciones para ayudar a disparar el conocimiento, pensamientos, sentimientos e imágenes almacenadas en la memoria por la exposición a una comunicación previa.

Complementariedad. Las opciones de comunicación suelen ser más eficaces cuando se usan combinadas. La *complementariedad* describe el grado en que se enfatizan las *diferentes* asociaciones y vínculos en todas las opciones de comunicación. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que las promociones pueden ser más eficaces cuando se combinan con la publicidad.[75] En ambos casos, la conciencia y las actitudes creadas por las campañas publicitarias pueden lograr que más argumentos de ventas directas sean exitosos. Por lo tanto, el programa ideal de comunicación de marketing aseguraría que las opciones de comunicación elegidas sean mutuamente compensatorias y reforzadoras para crear en el consumidor las estructuras de conocimiento deseadas.

Es posible que los mercadólogos establezcan con la mayor efectividad las diferentes asociaciones de marca si aprovechan las opciones de comunicación de marketing más apropiadas para provocar una respuesta en el consumidor o establecer una asociación particular con la marca. Por ejemplo, se ha demostrado que algunos medios, como las muestras y otras formas de promoción de ventas, son mejores para inducir a los consumidores a probar el producto que para generar lealtad de largo plazo. Como parte de la exitosa campaña "Se solicitan conductores", VW usó la televisión para introducir una trama que continuó y embelleció su sitio Web. La investigación con algunos distribuidores industriales ha demostrado que los esfuerzos de seguimiento de las ventas generan un mayor nivel de productividad de éstas cuando las empresas ya han expuesto a los consumidores a sus productos en una exhibición comercial.[76] El Enfoque de marca 6.0 describe cómo las opciones de comunicación pueden necesitar un vínculo explícito con el fin de aprovechar la complementariedad y construir valor capital de la marca.

Versatilidad. La versatilidad se refiere a la medida en que una opción de comunicación de marketing es robusta y eficaz para diferentes grupos de clientes. Hay dos tipos de versatilidad: de comunicación y de consumidor. La realidad de cualquier programa de CIM es que cuando los consumidores están expuestos a una comunicación particular de marketing, algunos consumidores ya habrán estado expuestos a otras comunicaciones de marketing de la marca, y otros no. La capacidad de la comunicación de marketing de trabajar en los dos niveles, es decir, comunicarse efectivamente con ambos grupos, es fundamental. Algunas comunicaciones no serán efectivas a menos que los clientes ya hayan estado expuestos a otras comunicaciones. Por ejemplo, la publicidad masiva o algún tipo de comunicación creadora de conciencia suelen considerarse como una condición necesaria para las ventas personales. Consideramos que una opción de comunicación de marketing es sólida cuando alcanza los efectos deseados, *sin importar* el historial de comunicaciones a que hayan estado expuestos los consumidores.

Además de la versatilidad de la comunicación, podemos juzgar las opciones en términos de su versatilidad más general con el consumidor, es decir, ¿cómo informan o persuaden estas comunicaciones a los consumidores que varían en otras dimensiones, aparte del historial de comunicaciones? Las comunicaciones que están orientadas principalmente a crear conciencia de marca, como el patrocinio, pueden ser más robustas gracias a su simplicidad.

Parece haber dos medios posibles de lograr esta capacidad dual de comunicación:

1. *Estrategia de provisión de información múltiple:* ofrecer diferente información dentro de una opción de comunicación para atraer a diferentes tipos de consumidores. Una cuestión importante aquí es cómo otros consumidores y mercados objetivos procesarán la información diseñada para atraer a un mercado de consumidores objetivo. Las cuestiones de sobrecarga de información, confusión y molestia pueden entrar en acción si las comunicaciones contienen una gran cantidad de detalles.
2. *Estrategia de provisión de información amplia:* ofrecer información que sea suficientemente abundante o ambigua para funcionar sin importar el conocimiento previo del consumidor. Lo importante aquí es cómo pueden los mercadólogos potentes o exitosos ofrecer esa información. Si ellos intentan atraer al mínimo común denominador, la información puede carecer de precisión y detalle suficiente para tener impacto significativo en los consumidores. Los consumidores de procedencias diferentes tendrán que hallar información en comunicaciones relevantes para satisfacer sus objetivos, dado su conocimiento de producto o marca, o su historial de comunicaciones.

Costo. Por último, las evaluaciones de las comunicaciones de marketing basadas en todos los criterios precedentes deben ponderarse con respecto a su costo para lograr el programa de comunicación más efectivo *y* eficiente.

Uso de los criterios de elección de CIM

Los criterios de elección pueden ofrecer cierta guía para diseñar e implementar programas de comunicaciones integradas de marketing. Los tres pasos consisten en evaluar las opciones de comunicación, establecer prioridades y equilibrios y ejecutar el diseño final y la implementación.

Evaluación de las opciones de comunicación. Podemos evaluar las opciones de comunicación de marketing o los tipos de comunicación de acuerdo con la respuesta y efectos de comunicación que sean capaces de crear, así como mediante la forma en que se clasifican según los criterios de elección de las comunicaciones integradas de marketing (véase la figura 6-11 que ofrece una macro apreciación subjetiva). Los diferentes tipos de comunicación y opciones tienen diferentes fortalezas y debilidades, y plantean diferentes

	Televisión	Prensa	Promociones de ventas	Patrocinio	Medios interactivos
Cobertura					
Amplitud	+++	+	++	+++	+
Profundidad	+	++	++	++	+++
Contribución	+++	+++	+++	+++	+++
Concordancia	+++	++	++	+	+++
Complementariedad	+++	+++	+++	+++	+++
Versatilidad	+	++	+	+	+++
Costo	+++	+++	+++	+++	+++

FIGURA 6-11

Macro perspectivas

cuestiones. Hay varios detalles acerca de las evaluaciones de los criterios de elección de CIM que son dignos de observación. Primero, no necesariamente existen diferencias inherentes entre los tipos de comunicación en cuanto a la contribución y complementariedad, debido a que cada tipo de comunicación, si se diseña de la manera adecuada, puede desempeñar una función crucial y única para el logro de los objetivos de comunicación. Asimismo, todas las comunicaciones de marketing aparentan ser costosas, a pesar de que pueden imponerse algunas diferencias en el costo por millar. Sin embargo, los tipos de comunicación varían, en cuanto a la amplitud y profundidad de cobertura de la audiencia, y en términos de concordancia y versatilidad de acuerdo con el número de modalidades que empleen: cuantas más modalidades existan en algún tipo de comunicación, mayor será su potencial de concordancia y versatilidad.

Para llegar a la mezcla final se requiere tomar decisiones sobre las prioridades y equilibrios entre los criterios de elección de CIM, que se analizan a continuación.

Establecimiento de prioridades y equilibrios. El programa de CIM que un mercadólogo adopte después de analizar varias opciones dependerá en parte de la forma en que jerarquice los criterios de elección. Debido a que los criterios de elección de CIM están relacionados, el mercadólogo debe también buscar equilibrios entre ellos. Los objetivos del programa de comunicaciones de marketing y si éstos son de corto o largo plazo, establecerán las prioridades de una multitud de factores que están más allá del alcance de este capítulo. Observemos los diferentes equilibrios posibles entre los criterios de elección de CIM, que están relacionadas principalmente con los tres factores implicados en los traslapes de la cobertura.

- La concordancia y la complementariedad suelen estar inversamente relacionadas. Cuanto mayor sea el énfasis de las diferentes opciones de comunicación de marketing en el mismo atributo o beneficio de marca, si no intervienen otros factores, menos podrán enfatizar de manera efectiva otros atributos y beneficios.
- La versatilidad y la complementariedad también suelen estar inversamente relacionadas. Cuanto más enfocado esté un programa de marketing en las diferencias entre los consumidores en todas las opciones de comunicación, menos necesario será diseñar una comunicación para atraer a muchos grupos diferentes.
- La concordancia y la versatilidad, por otra parte, no comparten una relación obvia. Por ejemplo, puede ser posible desarrollar un mensaje suficientemente abstracto, como “La marca X es contemporánea”, para reforzar de manera efectiva a la marca mediante múltiples tipos de comunicación, incluida la publicidad, los medios interactivos, el patrocinio y las promociones.

Ejecución del diseño final e implementación. Una vez que se cuenta con los lineamientos estratégicos generales, el mercadólogo determina a detalle cómo ejecutar cada opción de comunicación y establece los parámetros específicos del plan de medios. Las comunicaciones deben ser tan creativas como sea posible para asegurar que se alcancen los objetivos deseados. La *concentración* se refiere a la cantidad de comunicaciones que los consumidores reciben. Los consumidores pueden estar expuestos a una cantidad variable de las mismas o diferentes comunicaciones. La *continuidad* se refiere a la distribución de tales exposiciones, en términos de qué tan difusas o concentradas están.

Repaso

El capítulo ofreció marcos conceptuales y lineamientos administrativos de cómo pueden integrarse las comunicaciones de marketing para mejorar el valor capital de la marca. El capítulo abordó esta cuestión desde la perspectiva del valor de la marca basado en el cliente, que afirma que el valor capital de la marca está determinado fundamentalmente por el conocimiento de la marca que el programa de marketing de soporte crea en las mentes de los consumidores. Se revisaron varias opciones de comunicación básica (medios de transmisión, prensa, respuesta directa, medios en línea y de publicidad de lugar; promociones para

1. ***Ser analítico:*** usar modelos de comportamiento del consumidor y toma de decisiones administrativas para desarrollar programas de comunicaciones bien razonados.
2. ***Ser curioso:*** entender mejor a los clientes mediante todas las formas de investigación, y siempre pensar en cómo es posible crear valor agregado para los consumidores.
3. ***Ser decidido:*** enfocar el mensaje en mercados objetivo bien definidos (menos puede ser más).
4. ***Ser integrador:*** reforzar el mensaje mediante la consistencia y señales en todas las opciones de comunicación y medios.
5. ***Ser creativo:*** expresar el mensaje de una forma única; usar promociones y medios alternativos para crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas.
6. ***Ser observador:*** estar al tanto de la competencia, clientes, miembros de canal y empleados a través del monitoreo y estudios de seguimiento.
7. ***Ser paciente:*** estudiar la efectividad de la comunicación desde una perspectiva de largo plazo y construir y administrar el valor capital de la marca.
8. ***Ser realista:*** comprender las complejidades que suponen las comunicaciones de marketing.

FIGURA 6-12

Lineamientos generales para las comunicaciones de marketing

comercios y consumidores; marketing de eventos y patrocinio; propaganda y relaciones públicas; y ventas personales) en términos de las características básicas así como de los factores de éxito para la efectividad. El capítulo también ofreció criterios de cómo se deben combinar las diferentes opciones de comunicación para maximizar el valor capital de la marca.

De este análisis se desprenden dos implicaciones importantes. Primero, desde la perspectiva del valor capital de la marca basado en el cliente, todas las posibles opciones de comunicación se deben evaluar en términos de su capacidad para afectar el valor capital de la marca. En particular, el concepto del VCMBC ofrece un denominador común mediante el cual se pueden evaluar los efectos de las diferentes opciones de comunicación: cada opción de comunicación puede juzgarse en términos de la efectividad y eficiencia de su influencia sobre la conciencia de marca y con las que crea, conserva o fortalece asociaciones de marca favorables y únicas. Cada opción de comunicación tiene diferentes fortalezas y puede lograr varios objetivos. Por lo tanto, es importante emplear una mezcla de diferentes opciones de comunicación, en la que cada una tenga una diferente función en la construcción o conservación del valor capital de la marca.

La segunda idea importante que surge del marco conceptual es que el programa de comunicaciones de marketing debe integrarse de forma tal que el todo sea mayor que la suma de las partes. En otras palabras, en la medida de lo posible, debe haber coincidencia entre ciertas opciones de comunicación de manera que los efectos de una opción de comunicación cualquiera se vean reforzados por la presencia de otra opción.

En resumen, el mensaje esencial de este capítulo es simple: los anunciantes necesitan evaluar las opciones de comunicación de marketing de una manera estratégica para determinar cómo pueden favorecer el valor capital de la marca. Para hacerlo, los anunciantes necesitan algunos lineamientos teóricos y administrativos mediante los cuales puedan determinar la efectividad y eficiencia de las diferentes opciones de comunicación tanto en lo individual como en combinación con otras opciones de comunicación. La figura 6-12 ofrece la filosofía del autor en cuanto al diseño, implementación e interpretación de las estrategias de comunicación de marketing.

Preguntas para discusión

1. Elija una marca y reúna todos sus materiales de comunicación de marketing. ¿La marca ha mezclado y combinado las comunicaciones de marketing con eficacia? ¿Ha aprovechado las fortalezas de los diferentes medios y compensado sus debilidades al mismo tiempo? ¿Ha integrado explícitamente su programa de comunicaciones?

2. ¿Qué función considera usted que desempeña Internet en la construcción de marcas? ¿Cómo evaluaría el sitio Web de una marca importante, como por ejemplo, Nike, Disney o Levi's?
3. Con base en una edición reciente de la revista *Newsweek* o *Time*, decida qué anuncio impreso piensa que es el mejor y qué anuncio es el peor de acuerdo con los criterios que describimos en este capítulo.
4. Elija un periódico dominical y observe los suplementos de cupones. ¿Cómo contribuyen a construir el valor capital de la marca, en caso de hacerlo? Intente hallar un buen ejemplo y un mal ejemplo de promociones para la construcción de la marca.
5. Elija un evento popular. ¿Quién lo patrocina? ¿Cómo contribuye a construir el valor capital de la marca con su patrocinio? ¿El patrocinio está integrado con otras comunicaciones de marketing?

ENFOQUE DE MARCA 6.0

Coordinación de medios para construir el valor capital de marca

Cuando se desarrollan programas efectivos de comunicaciones integradas de marketing, en ocasiones éstas deben estar explícitamente relacionadas para crear o mejorar el valor capital de la marca. Este apéndice, después de revisar la naturaleza del problema, ofrece estrategias alternativas como soluciones.

Factores que crean vínculos débiles con la marca

Para construir el valor capital de la marca, es fundamental que los efectos de la comunicación creados por la publicidad estén vinculados a la marca. Con frecuencia, es difícil crear tales vínculos. Por ejemplo, los anuncios en televisión suelen no desarrollar bien las marcas; es decir, pueden existir vínculos débiles entre los efectos de la comunicación creados por un anuncio de televisión y el conocimiento de la marca en la memoria. Esto se debe a tres razones principales: desorden creado por la competencia, contenido y estructura del anuncio y falta de participación del consumidor. Las siguientes secciones examinan estos factores.

Desorden creado por la competencia

Los anuncios de la competencia en la categoría del producto pueden crear interferencia y confusión en el consumidor en cuanto a qué anuncio corresponde a qué marca.[77] El capítulo 4 describe la campaña publicitaria para las pilas Energizer que presentaban a un conejito rosado de juguete que "seguía... seguía... y seguía". Por desgracia, el estudio de los consumidores realizado por Video Storyboard descubrió que de la gente en su encuesta anual que mencionó a este comercial popular como su favorito del año, 40 por ciento lo atribuía erróneamente al principal competidor de Eveready, Duracell; sólo 60 por ciento lo identificó de manera acertada como anuncio de Energizer. Para empeorar el problema de interferencia, suele suceder que los anuncios de la competencia aparecen en el mismo vehículo de medios debido a que, por lo general, están orientados a los mismos consumidores. Por ejemplo, un análisis de una semana de la publicidad en el horario estelar de la televisión encontró que de los 57 comerciales que se transmitían durante una hora en promedio, 24 o 42 por ciento se enfrentaban al menos a un competidor que transmitía un anuncio durante ese mismo periodo.[78]

Contenido y estructura del anuncio

Los factores relacionados con la estructura y contenido del anuncio pueden generar vínculos débiles entre la marca y los efectos de comunicación creados por la exposición a los anuncios. Por ejemplo, los anunciantes tienen una amplia variedad de estrategias y técnicas creativas a su disposición para mejorar la motivación del consumidor, producir una mayor participación y mejorar el procesamiento de anuncios. A pesar de que estas tácticas de "interés prestado" pueden captar de forma muy eficaz la atención de los consumidores hacia un anuncio, el centro resultante de atención y procesamiento puede estar dirigido de una forma que *no* cree asociaciones de marca fuertes. Por ejemplo, cuando el popular actor James Garner anunciaba la Polaroid, las encuestas de investigación de marketing casi siempre observaban que muchos de los encuestados atribuían erróneamente su promoción a Kodak, su principal competencia. Además, cuando se emplean estas tácticas destinadas a captar la atención, la posición y prominencia de la marca en el anuncio suelen minimizarse. El retraso en la identificación de la marca o dar algunas menciones de la marca en un anuncio pueden también originar la intensidad del procesamiento, pero ocasionar que la atención se desvíe de la marca. Además, el tiempo de exposición limitado de la marca en el anuncio da poca oportunidad para una elaboración del conocimiento existente de marca, lo cual también contribuye a formar vínculos débiles con la marca.[79]

Participación del consumidor

En algunas circunstancias, los consumidores pueden no tener algún interés inherente en la categoría del producto o servicio o carecer de conocimiento de una marca específica (por ejemplo,

en el caso de una marca con baja participación de mercado o de nuevo ingreso al mercado). La disminución resultante en la motivación del cliente y su capacidad de procesamiento se traduce en vínculos más débiles con la marca. Asimismo, un cambio en la estrategia publicitaria para tratar de captar un nuevo segmento de mercado o añadir un nuevo atributo, beneficio o asociación de uso a la imagen de la marca, quizá también fracase en producir vínculos fuertes con la marca debido a la falta de capacidad de los consumidores para relacionar con facilidad esta nueva información publicitaria con el conocimiento existente de la marca.[80]

Estrategias para fortalecer los efectos de la comunicación

Por lo tanto, por varias razones, es posible que los consumidores no puedan relacionar de la manera correcta la publicidad con la marca publicitada o, peor aún, que atribuyan erróneamente la publicidad a las marcas de la competencia. En estos casos, la publicidad funcionó en el sentido de que los efectos de la comunicación (es decir, las afirmaciones del anuncio y su información de ejecución, así como las respuestas cognitivas y afectivas de los consumidores hacia esa información) estaban almacenados en la memoria. Sin embargo, la publicidad falló en el sentido de que los efectos de estas comunicaciones no estaban disponibles cuando se tomaron las decisiones relacionadas con la marca.

Para abordar este problema, una táctica común que los mercadólogos emplean para lograr la congruencia entre el anuncio y el punto de venta, y mejorar el recuerdo es hacer que el nombre de la marca y la información del empaque destaquen en el anuncio. Por desgracia, este mayor énfasis en la marca significa que es menos probable que se generen y se almacenen en la memoria del consumidor los efectos de la comunicación y las asociaciones con la marca que pueden afectar las evaluaciones de la marca. En otras palabras, a pesar de que los consumidores están en mejores condiciones para recordar la marca publicitada con esta táctica, existe *menos* información distintiva acerca de la marca que en verdad se recuerde. Las tres estrategias más efectivas son las firmas de marca, las pistas de recuperación y las interacciones de medios.

Firmas de marca

Quizá la forma más sencilla de aumentar la fortaleza de los vínculos entre la marca y los efectos de comunicación es crear una firma de marca más poderosa y apremiante. La ***firma de marca*** es la forma en que la marca se identifica en la conclusión de un anuncio de radio o televisión o se presenta dentro de un anuncio impreso. La firma de marca debe involucrar de manera creativa al consumidor y provocar que él o ella presten más atención a la marca misma y, como consecuencia, intensificar la fuerza de las asociaciones de marca creadas por el anuncio. Una firma de marca efectiva suele ofrecer de manera dinámica y estilística una conexión perfecta con el anuncio general. Por ejemplo, la campaña "Got Milk?"(¿Tomaste tu leche?) siempre presentaba ese mensaje o eslogan publicitario de una manera que se adaptaba al anuncio (por ejemplo, en flamas para el anuncio "yuppie en el infierno" o en letras de niño de escuela primaria para el anuncio del "bravucón del comedor escolar"). Como otro ejemplo, la campaña publicitaria introductoria de Intel Inside remataba con una imagen giratoria donde aparecía dramáticamente el logo de Intel Inside, lo cual sellaba abiertamente el final del anuncio con Intel Inside.

Pistas publicitarias de recuperación

Una táctica efectiva para mejorar la motivación de los consumidores y la capacidad de recuperar los efectos de la comunicación cuando se toma una decisión relacionada con la marca es usar pistas publicitarias de recuperación. Una ***pista publicitaria de recuperación*** es la información verbal o visual que sólo se identifica con un anuncio y que se hace patente cuando los consumidores están tomando una decisión relacionada con el producto o servicio. El fin es maximizar la probabilidad de que los consumidores que han visto o escuchado el anuncio con la pista, recuperen de la memoria de largo plazo los efectos de la comunicación que se almacenaron de un procesamiento anterior de ese anuncio. Las pistas publicitarias de recuperación pueden consistir en un elemento visual clave, un eslogan contagioso o cualquier elemento de publicidad único que sirva como un recordatorio efectivo para los consumidores. Por ejemplo, en un intento por remediar el problema de las atribuciones equivocadas, Quaker Oats colocó una fotografía del personaje "Mikey" del popular anuncio de cereal Life al frente de sus empaques. Más recientemente, Eveready colocó una foto de su conejo rosado en los empaques de sus baterías Energizer para reducir la confusión de los consumidores con Duracell.

Las pistas publicitarias de recuperación pueden colocarse en la tienda (por ejemplo, en el empaque o como parte del anuncio en el anaquel u otro mecanismo en el punto de venta), combinarse con la promoción (por ejemplo, con un cupón independiente), incluirse como parte del listado de las guías telefónicas comerciales, o insertarse en cualquier opción de comunicación de marketing donde recordar los efectos de la comunicación puede ser ventajoso para los mercadólogos. Si se usan pistas publicitarias de recuperación en el anuncio, se debe enfatizar más la cuestión de la información persuasiva y crear asociaciones positivas de manera que los consumidores tengan un *porqué* para comprar la marca. Las pistas publicitarias de recuperación permiten la libertad creativa en la ejecución del anuncio puesto que la marca y el empaque no necesitan ser la pieza central del anuncio. La efectividad de las pistas publicitarias de recuperación depende de cuántos efectos de comunicación sean potencialmente recuperables y de la probabilidad de que estos efectos en la comunicación se recuperen de la memoria con sólo la marca como pista, en comparación con la información de que consta la pista publicitaria de recuperación. Una pista publicitaria de recuperación es más efectiva cuando muchos efectos de la comunicación están almacenados en la memoria, pero las asociaciones con la marca son débiles debido a uno o más de los factores que se mencionaron anteriormente.

Interacciones de medios

Se pueden emplear otras estrategias además de las pistas publicitarias de recuperación para maximizar el valor capital de la marca originado por la publicidad en televisión. El refuerzo de los anuncios televisivos (en los cuales los componentes de video y audio de un anuncio de televisión sirven como base para el tipo respectivo de anuncios) con la ayuda de medios

impresos y de radio, puede ser un medio eficaz para aprovechar los efectos de comunicación producidos por la exposición a un anuncio de televisión y para vincularlos con más fuerza a la marca. La recordación de un anuncio televisivo con la ayuda de un anuncio en radio o impreso vinculado explícitamente puede crear resultados de procesamiento similares o incluso mejores, que pueden sustituir las exposiciones adicionales de anuncios de televisión. Además, una estrategia de medios que es útil, a pesar de usarse poco, es lanzar anuncios de prensa o radio vinculados *antes* del anuncio acompañante de televisión. Los anuncios impresos o de radio en este caso funcionan como provocadores e incrementan la motivación del consumidor para procesar un anuncio más completo en televisión con componentes en audio y video.

Otra estrategia consiste en las diferentes combinaciones de fragmentos de anuncios de televisión dentro de una campaña (por ejemplo, anuncios de 15 segundos que contengan detalles de anuncios más largos de 30 o 60 segundos para aquellas campañas caracterizadas por sólo un anuncio dominante, o anuncios paraguas que contengan detalles de un conjunto de anuncios para aquellas campañas compuestas por múltiples ejecuciones de anuncios) y en las campañas a través del tiempo (por ejemplo, incluir los elementos clave de las campañas publicitarias pasadas que se identifiquen con fuerza con la marca como parte de la campaña publicitaria actual) pueden ser muy útiles para fortalecer las asociaciones latentes y facilitar la formación de evaluaciones y reacciones por parte del consumidor hacia los anuncios y su vinculación con la marca.

Anuncios televisivos a través del tiempo

La razón básica de estas diferentes estrategias es que los anuncios de televisión no deben considerarse como unidades discretas que se crean para una campaña publicitaria en particular y que, por lo tanto, se transmiten durante cierto tiempo antes de que una nueva campaña publicitaria los reemplace. En lugar de ello, los anuncios televisivos deben pensarse de una manera más amplia, es decir, se debe considerar que están compuestos por diferentes ingredientes o piezas de información que los anunciantes pueden elegir para combinarlos en diferentes formas a través del tiempo a fin de mejorar sus capacidades para la construcción de la marca. Los ingredientes más importantes son aquellos identificables en las escenas visuales, personajes, símbolos y frases verbales o eslóganes que pueden servir como pistas o recordatorios de los efectos de la comunicación creados por un solo anuncio de televisión, una campaña publicitaria con anuncios múltiples de televisión, o una campaña publicitaria previa.

Cuando se combinan estos ingredientes para aprovechar los efectos de la comunicación con el tiempo, surgen varios beneficios potenciales. Primero, esto puede ayudar a conservar la fortaleza de los aspectos únicos y favorables de las asociaciones de marca. En particular, sin tales recordadores, la herencia de una marca y sus asociaciones originales pueden debilitarse debido a que la campaña publicitaria no está transmitiéndose o porque una nueva campaña publicitaria está usando diferentes atractivos o estrategias creativas para reposicionar o modernizar a la marca. Segundo, puede facilitar la formación de actitudes favorables en los consumidores hacia la publicidad y la marca. En otras palabras, es probable que los consumidores digan: “Me gustan los anuncios de esa marca”. Como se observó antes, estas actitudes hacia el anuncio pueden afectar de manera favorable las evaluaciones de la marca, en especial para las decisiones de bajo nivel de relevancia que toma el consumidor.

Observe que una cuestión implícita en este análisis es la continuidad óptima que deben tener las campañas de publicidad y comunicación con el paso del tiempo. La teoría de la congruencia propone que sería adecuada una cantidad moderada de cambios.[81] Es probable que los consumidores no perciban los cambios mínimos y que por lo tanto, éstos no tengan efecto alguno. Por otra parte, los cambios más radicales en el posicionamiento de la marca pueden confundir a los consumidores y ocasionar que continuamente piensen en la marca de la “forma antigua”. Debido a que las asociaciones fuertes ya están en la memoria, los consumidores quizá no incorporen la nueva información publicitaria en sus estructuras de conocimiento de marca o no recuperen la nueva información del anuncio cuando tomen decisiones relativas al producto o servicio. En muchos casos, un cambio moderado en la creatividad (por ejemplo, conservar el posicionamiento actual, pero comunicarlo con un nuevo método creativo) puede ser la forma más efectiva de conservar o mejorar la fortaleza de las asociaciones de marca. Si los aspectos favorables y únicos de las asociaciones de marca son deficientes de alguna forma, entonces podría ser necesario un cambio más radical en el posicionamiento que enfatice los diferentes puntos de paridad o puntos de diferencia.

Notas

1. Para obtener una perspectiva más amplia, es necesario consultar buenos textos sobre publicidad, como George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An lntegrated Marketing Communications Perspective*, 6a ed., Homewood, IL, McGraw-Hill/Irwin, 2004; Thomas C. O’Guinn, Richard J. Seminik y Chris Tallen, *Advertising and Integrated Brand Promotion*, 4a ed., Cincinnati, OH, South-Western, 2006; o John R. Rossiter y Larry Perey, *Advertising and Promotion Management*, 2a ed., Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 1997.
2. Matthew Swibel, “You’ve Got Ads,” *Forbes*, 5 de septiembre de 2005, 63-67.
3. Paul Keegan, “The Man Who Can Save Advertising”, *Business 2.0,* noviembre de 2004, 119-128.
4. Gregory Solman, “Mazda Goes Global for the 1st Time with MX-5 Launch”, *Brandweek*, 22 de agosto de 2005.
5. William J. MeGuire, “The Nature of Attitudes and Attitude Change”, en *The Handbook of Social Psychology*, vol. 3, 2a ed., eds. G. Lindze y E. Aronson, Reading, MA, Addison- Wesley, 1969, 136-314.

6. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt y Kathleen A. Krentler, *Principies of Marketing*, 4a. ed., Nueva York, Harper Collins, 1995.
7. Philip L. Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2006.
8. A1exander L. Biel, "Converting Image into Equity", en *Brand Equity and Advertising*, eds. David A. Aaker y Alexander L. Biel, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1993, 67-82.
9. "How to Turn Junk Mail into a Goldmine-Or Perhaps Not", *The Economist*, l de abril de 1995, 51-52.
10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, et al., "How TV Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable TY. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32, mayo de 1995, 125-139; Magid Abraham y Leonard Lodish, *Advertising Works: A Study of Advertising Effectiveness and the Resulting Strategies and Tactical Implications,* Chicago, Information Resources Inc., 1989.
11. Greg Allenby y Dominique Hanssens, "Advertising Response", *MSI Special Reports*, No. 05-200, 1-8.
12. Lorrie Grant, "Home Depot Sales Soar 16%", *USA Today*, 15 de agosto de 2001, B1.
13. Poomima Gupta, "Ford Woos Young Car Buyers", *Reuters*, 4 de septiembre de 2005. Eric Mayne, "Ford Puts Focus on Fusion", *Detroit News*, 3 de julio de 2005.
14. Rossiter y Percy, *Advertising and Promotion Management.*
15. Amanda Swinbum, "Virgin Money Scoops Top Marketing Award", *B&T*, 29 de octubre de 2004.
16. www.effie.org.
17. Max Robins, "Seinfeld Aces Ultimate Test", *TV Guide*, 81.
18. Jack Neff y Lisa Sanders, "It's Broken", *Advertising Age*, 16 de febrero de 2004, 1, 30.
19. John Hinn, "Advertising's New Age", *San Francisco Chronicle*, 23 de octubre de 1994, B14.
20. Radio Advertising Bureau, "Radio Is Everyone [advertising supplement]", Irving, TX, Radio Advertising Bureau.
21. *Ibid*.
22. Para un resumen detallado, véase Bob Schulberg, *Radio Advertising: The Authoritative Handbook,* Lincolnwood, IL, NTC Business Books, 1990.
23. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising,* Nueva York, Vintage Books, 1983.
24. Magazine Publishers of America, "How Do You Measure a Smile?", *Advertising Age*, 26 de septiembre de 2005, M6.
25. Para un mayor análisis de estos lineamientos, véase Philip Ward Burton y Scott C. Purvis, eds., *Which Ad Pulled Best?,* 9a. ed., Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2003.
26. Julia Reed, "Ads Where You Least Expect Them", *U.S. News and World Report*, 9 de marzo de 1987, 46.
27. Kevin Goldman, "P&G Experiments with an Infomercia1", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 1994, B9.
28. Jim Edwards, "The Art of the Infomercial", *Brandweek*, 3 de septiembre de 2001, 14-19.
29. "How to Turn Junk Mail into a Goldmine"; Gary Levin, "Going Direct Route", *Advertising Age*, 11 de noviembre de 1991, 37.
30. Véase Jakki J. Mohr, Sanjit Sengupta y Stanley L. Slater, *Marketing of High- Technology Products and Innovations*, 2a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2005; Ward Hanson, *Principles of Internet Marketing,* Cincinnati, OH, South-Western, 1999; y Eloise Coupey, *Marketing and the Internet,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001.
31. "Banner-Ad Blues", *The Economist*, 24 de febrero de 2001, 63-64.
32. Suzanne Vranica, "GM Is Joining Online Videogame Wave", *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2001, Bll.
33. Fred Vogelstein y Kate Bonamici, "Yahoo!'s Brilliant Solution", *Fortune*, 8 de agosto de 2005, 42.
34. Esta sección está basada en el material "To Boldly Go Fully Mobile", *Marketing Week*, 27 de septiembre de 2005; Adam Woods, "Brands Wait for 3G Opportunity", *Revolution*, 21 de junio de 2005; www.vibes.com.
35. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms", *San Francisco Chronicle*, 6 de octubre de 1986.
36. Chuck Stogel, "Quest for the Captive Audience", *Superbrands 1992*, 106-107.
37. David T. Friendly, "Selling It at the Movies", *Newsweek*, 4 de julio de 1983,46.
38. Joanne Lipman, "Product Placement Can Be Free Lunch", *Wall Street Journal*, 25 de noviembre de 1991; John Lippman y Rick Brooks, "Hot Holiday Flick Pairs FedEx, Hanks", *Wall Street Journal*, 11 de diciembre de 2001, Bl.
39. Scott Hume y Marcy Magiera, "What Do Moviegoers Think of Ads?", *Advertising Age,* 23 de abril de 1990, 4.
40. *Consumer Reports*, diciembre de 1982, 752-755.
41. Para un resumen excelente de las cuestiones relacionadas con el tipo, ámbito y tácticas de diseño de promociones de ventas, véase John A. Quelch, "Note on Sales Promotion Design", Nota de clases N-589-021, Boston: Harvard Business School, 1988.
42. Andrew Ehrenberg y Kathy Hammond, "The Case Against Price-Related Promotions", *Admap*, junio de 2001.
43. Quelch, "*Note on Sales Promotion Design"*.
44. Michael L. Ray, *Advertising and Communication Management,* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982.
45. Geoffrey Fowler, "When Free Samples Become Saviors", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2001, Bl.
46. "*Coupon Trend Reports*", www.santella.com/Trends.htm.
47. Rossiter y Percy, *Advertising and Promotion Management.*
48. Eric Hollreiser, "Trading Up from Tactics to Strategy in the Trade Game", *Brandweek*, 3 de octubre de 1994, 26-33.
49. Véase Peggy Cunningham, Shirley Taylor, y Carolyn Reeder, "Event Marketing: The Evolution of Sponsorship from Phi1anthropy to Strategic Promotion", Conferencia sobre el análisis histórico e investigación en marketing, 1993, 407-425.
50. Michael Oneal y Peter Finch, "Nothing Sells Like Sports", *Business Week*, 31 de agosto de 1987,48-53.
51. Chris Roush, "A Sports Marketer with a Mean Curve", *Business Week*, 12 de septiembre de 1994, 96.
52. The Association of National Advertisers tiene esta útil fuente, *Event Marketing: A Management Guide*, 2a. ed., disponible en www.ana.net.
53. Michael J. McCarthy, "Keeping Careful Score on Sports Tie- Ins", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 1991, B1.
54. William L. Shankin y John Kuzma, "Buying That Sporting Image", *Marketing Management,* primavera de 1992, 65.
55. Jim Crimmins, "Most Sponsorships Waste Money", *Advertising Age*, 21 de junio de 1993, S-2.

56. Gerry Khermouch, “Buzz Marketing”, *Business Week,* 30 de julio de 2001; Catherine Valenti, “Some Brands Thrive Without Advertising”, ABCNews.com, 23 de agosto de 2001.
57. Gerry Kermouch, “Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot - But It’s Still Fraught with Risk”, *Business Week*, 30 de julio 2001, 50. Como está citado en David Godes y Dina Mayzlin, “*Firm-Created Word¬of-Mouth Communication: A Field-Based Quasi¬Experiment*”, documento de trabajo, Yale University. Estos investigadores muestran cómo pueden crear las personas no leales a la marca comunicaciones efectivas de persona a persona, así como ofrecer una medición de la amplitud de la red social de una persona.
58. Todd Wasserman, “P&G Buzz Program Tremor Moving On to Mothers”, *Brandweek*, 26 de septiembre de 2006, 15; Robert Bemer, “I Sold It Through the Grapevine”, *BusinessWeek*, 29 de mayo de 2006; www.tremor.com.
59. Mark Hughes, *Buzzmarketing,* Nueva York, Penguin Portfolio, 2005.
60. Gerry Khermouch, “Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot”, *Business Week*, 30 de julio de 2001, 50.
61. *Ibid*.
62. Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz,* Nueva York, Currency, 2000.
63. John Quelch, “*Communications Policy*”, Nota de clases 5-585-021, Boston, Harvard Business School, 1984.
64. Christopher Power, “Smart Selling”, *Business Week*, 3 de agosto de 1992, 46-52.
65. Para una revisión de algunas cuestiones académicas y de practica con CIM, véase Prasad A. Naik, “Integrated Marketing Communications: Provenance, Practice and Principles”, en *Handbook of Advertising*, eds. Gerard J. Tellis y Tim Amb1er, Sage Publications, próximamente; y Tom Duncan y Frank Mulhem, eds., “*A White Paper on the Status, Scope, and Future of IMC”,* marzo de 2004, Daniels College of Business at the University of Denver.
66. Prasad A. Naik, Kalyan Raman y Russ Winer, “Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of 1nteractions”, *Marketing Science* 24, núm. 10, 2005, 25-34.
67. www.goodbysilverstein.com. Para otro ejemplo de los principios de CIM aplicados al marketing de automotores, véase Rex Briggs, R. Krishnan y Norm Borin, “Integrated Multichannel Communication Strategies: Evaluating the Return on Marketing Objectives-The Case of the 2004 Ford F-150 Launch”, *Journal of Interactive Marketing* 19, núm. 3, 2005, 81-90.
68. Josepb W. Alba y J. Wesley Hutchinson, “Dimensions of Consumer Expertise”, *Journal of Consumer Research* 13, marzo de 1987, 411-453.
69. Este análisis supone que el mercadólogo ya ha investigado exhaustivamente el mercado objetivo y ha entendido por completo quiénes son, sus percepciones, actitudes y comportamientos y, por lo tanto, sabe exactamente lo que necesita hacer en términos de los objetivos de comunicación.
70. John Burnett y Sandra Moriarty, *Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
71. Susan E. Heckler y Terry L. Childers, “The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What Is Incongruence?”, *Journal of Consumer Research* 18, marzo de 1992, 475-492; Michael J. Houston, Terry L. Childers y Susan E. Heckler, “Picture-Word Consistency and the Elaborative Processing of Advertisements”, *Journal of Marketing Research* 24, noviembre de 1987, 359-369; Thomas K. Srull y Robert S. Wyer, “Person Memory and Judgment”, *Psychological Review* 96, núm. 1, 1989, 58-83.
72. Larry Light, “*Bringing Research to the Brand Equity Process*”, documento presentado en el ARF Brand Equity Workshop, 15-16 de febrero de 1994.
73. Michael D. Johnson, “Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Altematives”, *Journal of Consumer Research* 11, diciembre de 1984, 741-753.
74. Julie A. Edell y Kevin Lane Keller, “The Information Processing of Coordinated Media Campaigns”, *Journal of Marketing Research* 26, mayo de 1989, 149-163; Julie Edell y Kevin Lane Keller, “Analyzing Media Interactions: The Effects of Coordinated Print- TV Advertising Campaigns”, *Marketing Science Institute Report,* Núm. 99-120.
75. William T. Moran, “Insights from Pricing Research”, en *Pricing Practices and Strategies*, ed. E. B. Bailey, Nueva York, The Conference Board, 1978,7-13.
76. Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna y Paul M. Smith, “The Complementary Effect of Trade Shows on Personal Selling”, *International Journal of Research in Marketing* 21, núm. 1, 2004, 61-76.
77. Raymond R. Burke y Thomas K. Srull, “Competitive Interference and Consumer Memory for Advertising”, *Journal of Consumer Research* 15, junio de 1988, 55-68; Kevin Lane Keller, “Memory Factors in Advertising: The Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations”, *Journal of Consumer Research* 14, diciembre de 1987, 316-333; Kevin Lane Keller, “Memory and Evaluations in Competitive Advertising Environments”, *Journal of Consumer Research* 17, marzo de 1991, 463-476; Robert J. Kent y Chris T. Allen, “Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity”, *Journal of Marketing* 58, julio de 1994, 97-105.
78. Joe Mandese, “Riva1s’ Ads Cluttering TV”, *Advertising Age*, 14-20 de octubre de 1991.
79. David Walker y Michael J. von Gonten, “Explaining Related Recall Outcomes: New Answers from a Better Model”, *Journal of Advertising Research* 29, 1989, 11-21.
80. Kevin Lane Keller, Susan Heckler y Michael J. Houston, “The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall”, *Journal of Marketing* 62, enero de 1998, 48-57.
81. Joan Meyers-Levy y Alice M. Tybout, “Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation”, *Journal of Consumer Research* 16, junio de 1989, 39-54.

7 APALANCAMIENTO DE LAS ASOCIACIONES DE MARCAS SECUNDARIAS PARA CONSTRUIR EL VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Presentación preliminar

Los capítulos anteriores describieron cómo podemos construir el valor capital de la marca por medio de la elección de los elementos de la marca (capítulo 4) o por medio de actividades del programa de marketing y estrategias de producto, precio, distribución y comunicaciones de marketing (capítulos 5 y 6). Este capítulo considera el tercer medio para construir el valor capital de la marca, es decir, mediante el apalancamiento de las asociaciones de marcas secundarias o relacionadas.

Las marcas mismas pueden estar vinculadas a otras entidades que tienen sus propias estructuras de conocimiento en la mente de los consumidores. Debido a estos vínculos, los consumidores pueden suponer o inferir que algunas de las asociaciones o respuestas que caracterizan a las otras entidades también pueden aplicarse a la marca. De hecho, la marca "se apropia" del conocimiento de alguna marca y, dependiendo de la naturaleza de esas asociaciones y respuestas, tal vez haga lo mismo con el valor capital de marca de otras entidades. Este método indirecto para construir el valor capital de la marca es el ***apalancamiento del conocimiento derivado de la marca*** en beneficio la marca. El conocimiento secundario de la marca puede ser muy importante para crear asociaciones fuertes, favorables y únicas, o respuestas positivas, en caso de que las asociaciones o respuestas con las que cuenta la marca tengan algún tipo de deficiencia. Puede ser también una forma efectiva de reforzar asociaciones y respuestas existentes de una forma nueva y diferente.

Este capítulo considera las diferentes maneras en que se puede crear conocimiento secundario de marca mediante la vinculación de la marca a alguno de los siguientes elementos (véase la figura 7-1):

1. Compañías (por medio de estrategias de desarrollo de marca).
2. Países o áreas geográficas (por medio de la identificación del origen del producto).
3. Canales de distribución (por medio de la estrategia de canal).
4. Otras marcas (por medio del desarrollo de marcas conjuntas).
5. Personajes (por medio del licenciamiento).
6. Voceros (por medio de su respaldo a la marca).
7. Eventos (por medio del patrocinio).
8. Otras fuentes de terceros (por medio de premios o reseñas).

Las primeras tres entidades reflejan las diferentes fuentes: quién hace el producto, dónde se hace el producto y dónde se compra. Las entidades restantes tienen que ver con la gente, lugares o cosas relacionadas.

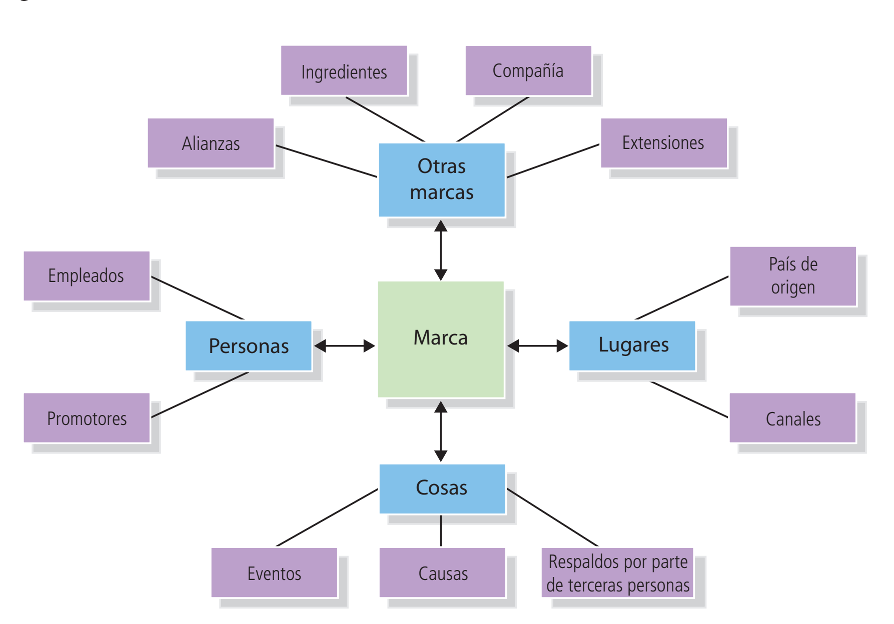


FIGURA 7-1

Fuentes secundarias de conocimiento de la marca

Por ejemplo, suponga que Salomon, fabricante de amarres para esquí de campo traviesa y alpino, botas para esquiar y esquíes, decide introducir una nueva raqueta de tenis llamada "The Avenger". A pesar de que Salomon ha vendido amarres de seguridad para esquíes desde 1947, gran parte de su crecimiento se ha debido a su incursión en el campo de las botas para esquiar y a la introducción de un nuevo tipo revolucionario de esquí llamado monocasco. Los productos innovadores, elegantes y de alta calidad de Salomon le han granjeado una fuerte posición de liderazgo. Al crear el programa de marketing para impulsar a su nueva raqueta de tenis Avenger, Salomon podría intentar *apalancar* el conocimiento secundario de marca de varias formas.

- Salomon podría apalancar las asociaciones con la marca corporativa mediante el desarrollo de una submarca para el producto, por ejemplo, llamándola "Avenger de Salomon". Las evaluaciones que hicieran los consumidores de la extensión del nuevo producto estarían influidas por la medida en que sus asociaciones con Salomon, como empresa o como marca, fueran favorables por causa de los productos para esquiar que fabrica, así como por el grado de convencimiento de que dicho conocimiento puede predecir la calidad de una raqueta de tenis hecha por Salomon.
- Salomon podría intentar aludir a su origen europeo (sus oficinas centrales están situadas cerca del lago Annecy al pie de los Alpes), a pesar de que tal lugar no parezca tener mucha relevancia para el tenis.
- Salomon también podría intentar vender en tiendas y clubes de tenis profesional de alta categoría con la esperanza de que la credibilidad de estos minoristas beneficiara a la marca Avenger.
- Salomon podría intentar desarrollar conjuntamente la marca identificando una marca fuerte de alguno de los componentes de la raqueta, como las cuerdas, bastidor o mango (como hizo Wilson al incorporar el caucho de los neumáticos de Goodyear a las suelas de sus zapatos tenis ProStaff Classic).
- Aunque es dudoso que un personaje usado con licencia pudiera apalancarse de manera efectiva, Salomon podría intentar, sin lugar a dudas, buscar uno o más jugadores profesionales de alta categoría que recomendaran la raqueta o podría optar por convertirse en patrocinador de torneos de tenis, o incluso de toda la gira de tenis de la Asociación Varonil o Femenil de Profesionales de Tenis.
- Salomon podría intentar asegurar y difundir las calificaciones favorables otorgadas por terceras partes, como la revista *Tennis*.

Así, independientemente de las asociaciones que creara la raqueta misma, su nombre de marca, o cualquier otro aspecto del programa de marketing, Salomon podría construir el valor capital de su marca al vincular la raqueta de diferentes formas a otras entidades.

Este capítulo considerará primero la naturaleza del conocimiento de marca de otras entidades que los mercadólogos pueden apalancar o transferir, y el proceso para hacerlo. En seguida, consideraremos a detalle cada uno de los ocho medios diferentes para apalancar el conocimiento secundario de marca. El capítulo concluye con un análisis del tema del patrocinio Olímpico en el Enfoque de marca 7.0.

Conceptualización del proceso de apalancamiento

Vincular la marca a alguna otra entidad, es decir, algún factor, persona, lugar o cosa relacionados, puede crear un nuevo conjunto de asociaciones de la marca con respecto a la entidad, pero también afectar las asociaciones de marca existentes. Observemos ambos casos.[1]

Creación de nuevas asociaciones de marca

Cuando se crea una conexión entre la marca y otra entidad, los consumidores pueden formar una asociación mental de la marca con esa otra entidad y, como consecuencia, con todas y cada una de las asociaciones, juicios, sentimientos y otras cosas por el estilo que se relacionan con esa entidad. En general, este conocimiento secundario de marca tiene más probabilidad de afectar las evaluaciones de un nuevo producto cuando los consumidores carecen de la

motivación o la capacidad para juzgar las cuestiones relativas al producto. En otras palabras, cuando a los consumidores no les interesa o creen que no cuentan con el conocimiento necesario para elegir la marca adecuada, pueden tender a tomar las decisiones referentes a la marca con base en consideraciones secundarias, como lo que piensan, sienten o saben acerca del país de donde proviene el producto, la tienda en la que se vende o algunas otras características.

Efectos en el conocimiento existente de marca

Vincular la marca a cualquier otra entidad puede no sólo crear nuevas asociaciones de marca con esa entidad, sino también afectar las asociaciones de marca existentes. El mecanismo básico es el siguiente: los consumidores tienen cierto conocimiento de alguna entidad. Cuando se sabe que una marca está vinculada a esa entidad, los consumidores pueden inferir que algunas de las asociaciones, juicios o sentimientos particulares que caracterizan a la entidad también pueden caracterizar a la marca. Existen varios mecanismos teóricos del campo de la psicología que prevén este tipo de inferencia. Uno de ellos es la "consistencia cognitiva"; en otras palabras, en la mente de los consumidores, lo que es válido para la entidad, también lo es para la marca.

Para describir este proceso con más formalidad, ofrecemos tres factores importantes que ayudan a predecir el nivel de apalancamiento resultante de vincular la marca a otra entidad:

1. *Conciencia y conocimiento de la entidad:* si los clientes no están familiarizados con la entidad secundaria o la desconocen, es obvio que no habrá nada que puedan transferir a la marca. En teoría, los consumidores deben estar conscientes de la entidad; tener asociaciones fuertes, favorables y quizá hasta únicas acerca de ella; y tener juicios y sentimientos positivos hacia ella.
2. *Relevancia del conocimiento de la entidad:* en caso de que la entidad evoque algunas asociaciones, juicios o sentimientos positivos, ¿este conocimiento es relevante y significativo para la marca? La importancia del conocimiento puede variar dependiendo del contexto de la marca y del producto. Algunas asociaciones, juicios y sentimientos pueden parecer relevantes y valiosos para la marca, en tanto que otros pueden ser intrascendentes para los consumidores.
3. *Transferibilidad del conocimiento de la entidad*: en caso de que existan algunas asociaciones, juicios o sentimientos potencialmente útiles y significativos en relación con la entidad y que se pudieran transferir a la marca, ¿con cuánta fuerza se vinculará este conocimiento a la marca?

En otras palabras, las preguntas básicas que nos interesa contestar para transferir el conocimiento secundario de otra entidad son: ¿qué es lo que los consumidores saben acerca de la otra entidad? Y, ¿alguna parte de este conocimiento afecta lo que pensarán de la marca cuando se asocie o vincule de alguna manera a esta otra entidad?

En teoría, los consumidores pueden atribuir cualquier aspecto del conocimiento que tengan de otras entidades a la marca (véase la figura 7-2), a pesar de que ciertos tipos de entidades tienen más probabilidad de crear o afectar intrínsecamente cierto tipo de conocimiento de marca que otros. Por ejemplo, los acontecimientos pueden ser especialmente propicios para la creación de experiencias; la gente puede ser muy efectiva para provocar sentimientos; otras marcas pueden ser muy adecuadas para establecer atributos y beneficios particulares, etcétera. Asimismo, una entidad puede estar asociada con múltiples dimensiones del conocimiento, y cada una de estas dimensiones puede afectar el conocimiento de la marca de manera directa o indirecta.

Por ejemplo, piense en los efectos que tendrá sobre el conocimiento vincular la marca a alguna causa, como la Cruzada contra el Cáncer de Avon. Un programa de marketing de causas podría construir conciencia de marca mediante la recordación y el reconocimiento; mejorar la imagen de la marca en términos de esos atributos, como la personalidad de la marca o la imaginería del usuario, como generosidad y bondad; evocar sentimientos hacia la marca, como aprobación social y autorrespeto; establecer actitudes hacia la marca, como confiabilidad y agrado; y crear experiencias a través de un sentido de comunidad y participación en actividades relacionadas con causas.

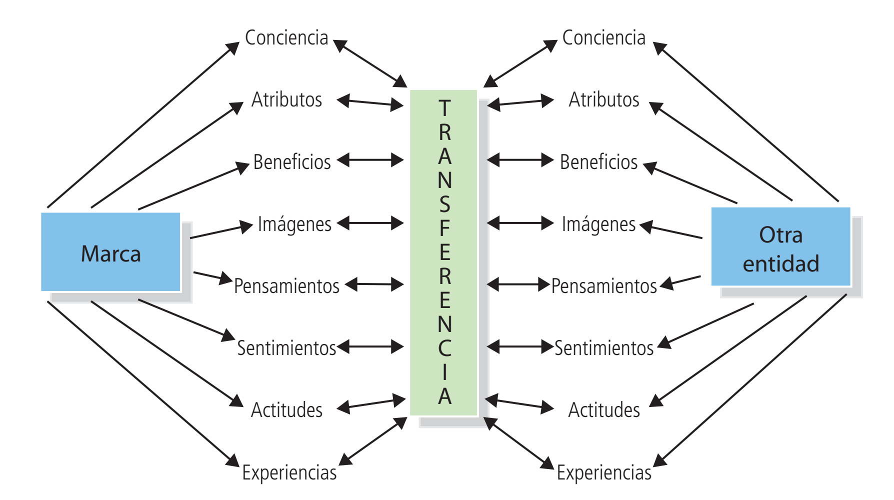


FIGURA 7-2

Comprensión de la transferencia del conocimiento de marca

Los juicios o sentimientos pueden transferirse con más facilidad que otras asociaciones más específicas, que tienen la probabilidad de parecer irrelevantes o de tener vínculos muy fuertes con la entidad original. Como veremos en el capítulo 12, el proceso de inferencia depende en gran medida de la fortaleza del vínculo o conexión que los consumidores hayan establecido entre la marca y otra entidad. Cuantos más consumidores encuentren similitud entre la entidad y la marca, más probable será que infieran un conocimiento similar acerca de la marca.

Lineamientos

Apalancar el conocimiento secundario de la marca puede permitir a los mercadólogos crear o reforzar un punto de diferencia importante en relación con sus competidores, o un punto de paridad necesario o competitivo. Cuando se opta por destacar los factores de origen o a una persona, lugar o cosa en particular, los mercadólogos deben tomar en cuenta la conciencia que tengan los consumidores de esa entidad, así como la forma en que se vincularán con la marca las asociaciones, juicios o sentimientos relativos a la entidad, o la forma en que estas asociaciones afectarán las asociaciones existentes de marca.

Los mercadólogos pueden elegir entidades que compartan asociaciones similares con la marca. La estrategia de apalancamiento de ***similitudes*** es aconsejable cuando los consumidores establecen asociaciones con otra entidad que son congruentes con las asociaciones que se desean para la marca. Por ejemplo, considere un país, Nueva Zelanda, que es famoso por tener más ovejas que habitantes. Es probable que un fabricante de suéteres de Nueva Zelanda, que para posicionar su producto se base en la "lana de Nueva Zelanda", pueda establecer con más facilidad asociaciones de marca fuertes y favorables debido a que Nueva Zelanda ya significa "lana" para muchas personas.

Por otro lado, en ocasiones se pueden elegir entidades que representen un concepto diferente del que tiene la marca, debido a que las asociaciones similares o comunes, en caso de que las hubiere, son muy pocas. Estas estrategias de ***complementariedad*** en el desarrollo de marca pueden ser cruciales en términos estratégicos para el logro de la posición deseada. El desafío del mercadólogo aquí es asegurar que el conocimiento más disímil de la entidad con respecto a la marca tenga un efecto directo o indirecto sobre el conocimiento existente de la marca. Esto puede requerir el uso de programas de marketing diseñados con habilidad, que superen la confusión y escepticismo inicial del consumidor. Por ejemplo, cuando Buick contrató a Tiger Woods como promotor, muchos se cuestionaron si los consumidores encontrarían coincidencia o congruencia entre el golfista y el fabricante de automóviles y si no, cuánto valor podría agregar el respaldo de este personaje a la marca Buick.

Incluso si los clientes aceptan la asociación de una forma u otra, el apalancamiento del conocimiento secundario de marca puede ser riesgoso debido a que el mercadólogo cede una parte del control de la imagen de la marca. Los factores de origen, o la persona, lugar o cosa relacionados, indiscutiblemente conllevan una multitud de asociaciones diferentes,

de las cuales sólo algunas pocas serán de interés para el mercadólogo. Administrar el proceso de transferencia de manera que sólo el conocimiento secundario relevante quede vinculado a la marca puede ser difícil. Además, este conocimiento puede cambiar con el tiempo a medida que los consumidores aprenden más de la entidad, y estas nuevas asociaciones, juicios o sentimientos pueden ser o no ventajosos para la marca.

Las siguientes secciones consideran algunas de las principales formas en que se puede vincular el conocimiento secundario de una marca a otra.

Compañía

Las estrategias de desarrollo de marca son un importante factor que determina la fortaleza de la asociación entre la marca y la compañía, y otras marcas existentes. Existen tres principales alternativas de desarrollo de marca para un nuevo producto:

1. Crear una nueva marca.
2. Adoptar o modificar una marca existente.
3. Combinar una marca existente con una marca nueva.

Las marcas existentes pueden estar relacionadas con la marca corporativa, digamos Motorola, o con la marca de un producto específico, como el teléfono celular Motorola Razr V3 GSM. Si la marca está vinculada a una marca existente, como en las opciones 2 y 3, entonces el conocimiento acerca de la marca existente se puede vincular también a la otra marca. En particular, una marca familiar o corporativa puede ser fuente de una gran cantidad de valor capital de marca. Por ejemplo, una marca corporativa puede evocar asociaciones entre los productos de la empresa y los atributos, beneficios o actitudes; personas y relacio-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-1

La campaña de la marca HP promueve el cambio

Las capacidades de Hewlett Packard van desde el desarrollo de infraestructura informática hasta computadoras personales, dispositivos de impresión y de reproducción de imágenes. Al irse expandiendo en años recientes, HP ha lanzado varias campañas publicitarias nuevas. Después de una fusión con Compaq en 2002, la compañía con sede en Palo Alto, California, lanzó la campaña de la marca +HP para dar a conocer las capacidades de la nueva Hewlett Packard.

La campaña se dividió en atractivos separados para los consumidores y las empresas. La parte de la campaña orientada al consumidor se llamó “Tú + HP”. Para publicitar la tecnología de fotografía digital de la compañía, HP creó una campaña que presentaba partes de imágenes congeladas en la pantalla, las cuales se convertían después en fotos instantáneas flotantes. Las imágenes flotaban al ritmo de la canción “Pictures of You”, del grupo The Cure. El equipo de marketing también diseñó una galería fotográfica interactiva en línea y una valla publicitaria digital en Times Square con 20 minutos de contenido original.

En 2004, HP lanzó la campaña +HP orientada a las empresas, llamada “Cambio + HP”. El mensaje estaba dirigido a los ejecutivos de negocios y tecnología de la información, y su diseño intentaba comunicar que HP podía ayudarlos con uno de los aspectos más difíciles de su trabajo: triunfar en un entorno de constante cambio. Como parte de la campaña, HP colocó una valla publicitaria en San Francisco con la frase “El cambio sucede”. Durante varias semanas, se colocó cada vez más hiedra falsa en la valla hasta que llegó el momento en que sólo eran visibles las palabras. Otro anuncio se colocó en las puertas corredizas de los aeropuertos, con el mismo mensaje “El cambio ocurre”, que se deslizaba de manera constante al abrirse y cerrarse las puertas. *Adweek* designó la campaña de HP como “La Campaña del Año” en 2004.

nes; programas y valores; y credibilidad corporativa. El Informe de desarrollo de marca 7-1 describe la campaña de imagen corporativa de Hewlett-Packard.

No obstante, apalancar una marca corporativa tal vez no siempre sea útil. Por ejemplo, Beatrice una vez intentó crear una marca corporativa paraguas que abarcara algunos de los productos diversos que vendía en esa época, como los alimentos Hunt Wesson, las lámparas Stiffel y las palomitas de maíz Orville Redenbacher. Una costosa campaña publicitaria que congregaba los productos en torno al tema "nos conoces desde siempre" no pudo establecer conexión con los consumidores. De hecho, en algunos casos, las grandes compañías han introducido deliberadamente nuevas marcas para comunicar una imagen "más pequeña".[2] Por ejemplo, Gallo creó a dos amistosos granjeros, Ed Bartles y Frank Jaymes, para vender su bebida refrescante con bajo contenido de alcohol. Miller Brewing ha usado su marca Plank Road Brewery para introducir las cervezas Icehouse y Red Dog.

Por último, las marcas y las compañías suelen estar inevitablemente vinculadas a la categoría e industria en la que compiten; en ocasiones, con consecuencias adversas. Algunas industrias se caracterizan por provocar opiniones muy divididas; por ejemplo, considere los desafíos que enfrenta una marca en la industria del petróleo y gas, que los consumidores suelen percibir de manera negativa. Por el simple hecho de pertenecer a la categoría en la que compite, una compañía petrolera puede esperar enfrentar un público potencialmente suspicaz o escéptico, *sin importar* lo que haga.

País de origen y otras áreas geográficas

Además de la compañía que elabora el producto, el país o el área geográfica de origen también pueden vincularse a la marca y generar asociaciones secundarias.[3] Muchos países se

En 2005, los anuncios de HP se enfocaron en el poder de la tecnología con la campaña "Todo es posible", lo cual permitió a los consumidores saber cómo se conectaba HP con algunas de sus empresas favoritas. En la campaña se presentaban algunos de los clientes de HP, como Dreamworks, Federal Express y la Galería Nacional de Londres, e ilustraba la amplísima variedad de los productos HP. Las fotos que mostraban a los diferentes clientes de HP estaban enmarcadas por el signo de más y explicaban la sociedad de HP con las otras empresas. Por ejemplo, una foto de un almacén de Amazon llevaba el subtítulo "La tienda que nunca cierra. HP ayudó a Amazon a diseñar un entorno Linux, que es excepcionalmente seguro, estable, flexible y económico. El sitio funciona todo el día, para garantizar que a las 2:00 a.m. usted pueda ordenar ese extraño y pequeño artículo del cual simplemente no puede prescindir". Este lema publicitario se vinculaba al trabajo anterior con la frase publicitaria "Amazon + HP = Todo es posible".

En 2006, HP lanzó una campaña de varios cientos de millones de dólares para una de sus líneas de negocios principales, las computadoras personales, con el tema "La computadora ahora sí es personal". Los anuncios impresos trataban de reforzar las conexiones personales que los consumidores suelen tener con sus computadoras al recordarles que "Tu computadora es tu cerebro de respaldo. Es tu vida y la vida de tu negocio. Es tu estrategia asombrosa, tu propuesta extraordinaria, cálculo deslumbrante". Los anuncios de televisión presentaban el torso y las manos, pero no las cabezas, de celebridades como Jay-Z, Mark Cuban y Shaun White, la estrella del snowboarding, que mostraban los diferentes usos que dan a sus computadoras portátiles HP.

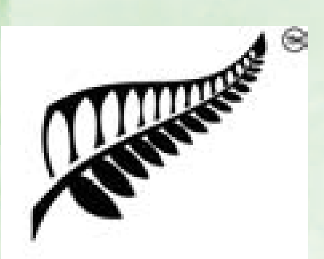
Fuentes: Eleftheria Parpis, "Campaign of the Year: Hewlett-Packard", *Adweek,* 7 de febrero de 2005; "HP OKs First TV Ads to Target IT Types", *Brandweek,* 1 de marzo de 2004; www.hp.com.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-2

Venta de marcas a la manera de Nueva Zelanda

En 1991, Nueva Zelanda se dispuso a crear la marca "The New Zealand Way" (NZW). Los principales objetivos de la campaña de la marca Nueva Zelanda fueron: construir una marca paraguas nacional fuerte que agregara valor al marketing de los productos y servicios de origen neozelandés mediante su diferenciación en los mercados internacionales; crear conciencia de los valores y personalidad únicos de Nueva Zelanda; y utilizar las actividades promocionales del consejo de turismo neozelandés, Tradenz (un consejo gubernamental para el desarrollo comercial), y de los fabricantes para elevar el perfil de los productos y servicios con marcas de Nueva Zelanda. La marca NZW se diseñó para posicionar una amplia variedad de los productos y servicios del turismo y comercio del país a la vanguardia de los mercados mundiales.



Nueva Zelanda diseñó este nuevo logotipo para apoyar los esfuerzos de desarrollo de marca.

El punto focal para comunicar la personalidad y significado de la marca NZW fue el diseño de marca y la campaña que se creó en torno a ésta. Los tres componentes del diseño de la marca NZW fueron el logotipo de la marca, una palabra descriptora, como *calidad*, y el eslogan "The New Zealand Way". Las palabras descriptoras permitían a los usuarios de la marca NZW personalizarla para adaptarla a su propio programa de marketing.

La campaña de lanzamiento y soporte de la marca NZW incluía una variedad de técnicas promocionales, como relaciones públicas, marketing directo y eventos en los mercados geográficos clave. Para 1998, más de 170 compañías obtuvieron la licencia para utilizar la marca del helecho de Nueva Zelanda. Los bienes producidos por estas compañías representaron más de 4000 millones de dólares o 20% del ingreso de divisas extranjeras a Nueva Zelanda ese año.

han vuelto famosos por su pericia en ciertas categorías de productos o por transmitir un tipo de imagen particular. El mundo se está convirtiendo en un "bazar cultural" donde los consumidores pueden elegir marcas que proceden de diferentes países, con base en sus creencias acerca de la calidad de ciertos tipos de productos provenientes de ciertos países o la imagen que estas marcas o productos comunican. Así, un consumidor de cualquier parte del mundo puede elegir vestir trajes italianos, hacer ejercicio con zapatos deportivos estadounidenses, oír música en un reproductor de MP3 japonés, conducir un automóvil alemán o beber cerveza inglesa. Elegir marcas con lazos nacionales fuertes puede reflejar una decisión deliberada de maximizar la utilidad del producto y comunicar una imagen propia, con base en lo que los consumidores creen acerca de los productos provenientes de esos países.

Por lo tanto, varias marcas son capaces de crear un punto fuerte de diferencia, en parte debido a la identificación y las creencias que tienen los consumidores acerca del país de origen. Por ejemplo, considere las siguientes marcas y países que están vinculados fuertemente:

Pantalones vaqueros Levi's y Estados Unidos
Perfume Channel y Francia
Cerveza Foster's y Australia
Pasta Barilla e Italia
BMW y Alemania
Whiskey Dewar's y Escocia
Salsa de soya Kikkoman y Japón
Aceite de oliva Bertolli e Italia
Zapatos y bolsos Gucci e Italia
Plumas Mont Blanc y Suiza

También son posibles otras asociaciones geográficas además del país de origen, como los estados, regiones y ciudades. Los mercadólogos pueden crear diferentes tipos de asociaciones con el país de origen o punto geográfico. Pueden integrar el nombre del lugar al nombre de la marca, como en el caso de las papas Idaho, el jabón Irish Spring, South African

El año 2005 fue testigo del lanzamiento de una nueva campaña de la marca Nueva Zelanda: "New Zealand New Thinking", que los mercadólogos motivaron de la siguiente manera:

La marca "Nueva Zelanda" tiene el fin de crear una marca nacional que distinga a Nueva Zelanda a nivel internacional, apoye de una mejor manera a sus sectores clave y mejore las áreas establecidas y emergentes de ventaja competitiva en Nueva Zelanda.

New Zealand New Thinking es el nuevo posicionamiento que se ha definido para ofrecer un posicionamiento paraguas para Nueva Zelanda desde la perspectiva del desarrollo económico.

La meta principal es asegurar:

Que Nueva Zelanda sea reconocida a nivel mundial por el valor que sus empresas y su gente aportan al mundo mediante la creatividad, innovación y tecnología.

Durante años, las percepciones comunes de Nueva Zelanda han girado en torno a su paisaje y su característica imagen limpia y verde. Todo esto es importante, pero también necesitamos comunicar un conjunto de mensajes más variados que generen el reconocimiento de las características más generales que definen a nuestra gente, empresas y país.

La construcción del reconocimiento global de la ventaja competitiva de Nueva Zelanda por medio del programa New Zealand New Thinking beneficiará a todo neozelandés, ya que incrementará las oportunidades de comercio internacional y crecimiento económico, asegurará la inversión extranjera y aumentará el atractivo de Nueva Zelanda para inmigrantes competentes y de negocios.

Fuentes: http://business.newzealand.com/; Turi Park, "A New Brand for New Zealand or a New Zealand Visual Language?", www.nzedge.com/; Sue Warren, "Branding New Zealand", *Locum Destination Review,* invierno de 2002, 54-56.

Airways, o combinarlo de alguna forma con un nombre de marca, como la crema irlandesa Bailey's. O pueden convertir al lugar en el tema dominante de la publicidad de la marca, como las cervezas Foster's y Coors. Algunos países incluso han creado campañas publicitarias para promover sus productos. Por ejemplo, los "Rones de Puerto Rico" anuncian que son los rones de la más alta calidad, lo cual le ha generado una participación de 70% del mercado estadounidense. Otros países desarrollan y anuncian etiquetas o sellos para sus productos.[4] El apartado Informe de desarrollo de marca 7-2 describe el intento de Nueva Zelanda por crear la marca "The New Zealand Way".

Debido a que por lo general es una obligación legal que el país de origen aparezca en alguna parte del producto o empaque, las asociaciones con el país de origen suelen crearse en el punto de venta y afectan las decisiones de marca que se toman ahí. Esta cuestión, así como la función del país de origen o de otras regiones geográficas en el programa de marketing, son de una importancia relativa. Tener asociaciones fuertes con un país de origen o una región geográfica específica no está exento de desventajas potenciales. Los acontecimientos o acciones asociadas con el país pueden influir en las percepciones de la gente. Por ejemplo, las conexiones fuertes con un país pueden suponer problemas si la compañía desea mover su producción a otra parte.

WATERFORD

Por décadas, el famoso cristal de ornato de Waterford Wedgwood PLC se promovió como el artículo artesanal más lujoso de origen irlandés. Los anuncios se referían al cristal Waterford como "el embajador de una nación" y atribuían su brillo "al corte profundo y prismático que debe realizarse totalmente por manos hábiles y no por máquinas". Debido a las consideraciones de costo, Waterford tuvo que enfrentarse al problema de trasladar su producción fuera de Irlanda y usar máquinas para fabricar algunas líneas. En 2003, Waterford decidió cerrar dos

fábricas y mudar su producción de Stoke-on-Trent a Asia. Waterford tomó esta decisión debido a un estudio de mercado en Estados Unidos, país donde se realiza más de 70% de las ventas del cristal Waterford, que indicó que lo que importaba a los clientes de ese país era la etiqueta Waterford y no dónde se había fabricado el cristal. Sin embargo, a muchos minoristas les preocupó que tal cambio destruyera la preciada imagen de marca que Waterford había construido.

Por último, considere si una asociación con el país de origen es favorable tanto desde la perspectiva nacional como extranjera. En el mercado nacional, las percepciones que se tengan del país de origen pueden estimular los sentimientos patrióticos de los consumidores o recordarles su pasado. A medida que el comercio internacional crece, los consumidores pueden considerar ciertas marcas como un símbolo importante de su propia herencia e identidad culturales. Algunas investigaciones han concluido que las marcas nacionales son más favorecidas en países colectivistas como Japón y otros países asiáticos que tienen fuertes normas de grupo y lazos que los ligan a su familia y país. En las sociedades individualistas como Estados Unidos y otros países occidentales que se guían más por los intereses y metas personales, los consumidores exigen pruebas más convincentes de la superioridad del producto.[5]

El atractivo patriótico ha sido la base de estrategias de marketing en todo el mundo. Sin embargo, éstas pueden carecer de singularidad y hasta usarse en exceso. Por ejemplo, durante la administración de Reagan en la década de los ochenta, varias marcas estadounidenses en una variedad de categorías de productos, como coches, cervezas y ropa, usaron temas pro estadounidenses en su publicidad, lo cual quizá haya dado por resultado la dilución de los esfuerzos. En años recientes, el debate acerca del *outsourcing* (subcontratación de funciones) y el *offshoring* (traslado de los procesos productivos a otros países) y, por desgracia, los acontecimientos del 11 de septiembre 2001, aumentaron una vez más la visibilidad de los llamamientos al patriotismo.

Canales de distribución

El capítulo 5 describió la forma directa en que los miembros de los canales de distribución pueden afectar el valor capital de las marcas que venden debido a las asociaciones que tienen los consumidores con las tiendas minoristas. Ahora consideraremos los efectos indirectos que las tiendas minoristas pueden ejercer sobre el valor capital de la marca a través de este proceso de "transferencia de imagen".

Debido a las asociaciones con la variedad de productos, precios, política crediticia, calidad del servicio, etcétera, los minoristas forman sus propias imágenes de marca en la mente de los consumidores. En el apartado La ciencia del desarrollo de marca 7-1 se resume la investigación académica que se ha realizado sobre la dimensión de las imágenes de los minoristas. Los minoristas crean estas asociaciones a través de los productos y marcas que tienen en existencia y los medios a través de los cuales los venden. Para formar estas imágenes de una manera más directa, muchos minoristas hacen promociones pujantes y publicidad directa entre los consumidores. Por ejemplo, un consumidor puede inferir ciertas características acerca de un producto con base en el lugar donde se vende. "Si lo vende Nordstrom, debe ser de buena calidad". La percepción de los consumidores puede cambiar dependiendo si el lugar donde se vende la marca se considera prestigioso y exclusivo, o es una tienda de descuento que tiene un atractivo más masivo.

La transferencia de las asociaciones con la imagen de la tienda puede ser positiva o negativa para la marca. Para muchas marcas de alta calidad, la apertura de nuevos canales de distribución es una estrategia natural de crecimiento para expandir la base de clientes. Sin embargo, tales estrategias pueden ser peligrosas si se toma en cuenta la reacción de los clientes y los minoristas. Cuando a principios de los ochenta, Levi Strauss & Company decidió ampliar los canales de distribución de los pantalones vaqueros Levi's más allá de las tiendas departamentales y especializadas, para incluir a las cadenas de mercado masivo como Sears y JC Penney's, RH Macy's decidió dejar de vender la marca porque consideró que la imagen de la marca se había abaratado. Esta cadena de tiendas departamentales

volvió a incluir los pantalones vaqueros en sus tiendas a mediados de los ochenta, gracias a un programa de revitalización de la marca, y en 2003 Levi's tuvo el cuidado de implementar la submarca Levi Strauss Signature para ingresar a las tiendas minoristas de descuento como Target y Wal-Mart.

El apartado Informe de desarrollo de marca 7-3 describe la feroz batalla entre Calvin Klein y Warnaco que giró en torno a la cuestión de la idoneidad de distribuir en comercios minoristas la marca Calvin Klein.

Desarrollo de marcas conjuntas

Hemos señalado que mediante una estrategia de extensión de marca un nuevo producto puede vincularse a alguna familia de marcas o a una marca corporativa existente que tiene su propio grupo de asociaciones. Una marca existente puede también apalancar asociaciones si se vincula a otras marcas de la misma compañía o de una diferente. El ***desarrollo de marcas conjuntas***, que también recibe el nombre de vinculación de marcas o alianza de marcas, ocurre cuando dos o más marcas existentes se combinan para formar un producto conjunto, o cuando se comercializan en conjunto de alguna manera.[6] Un caso especial de esta estrategia es el desarrollo de marca de un ingrediente, que analizaremos en la siguiente sección.[7]

El desarrollo de marcas conjuntas ha existido por años; por ejemplo, Betty Crocker se unió a Sunkist Growers en 1961 para comercializar con éxito un preparado para pastel de limón.[8] El interés en el desarrollo de marcas conjuntas como medio para construir el valor capital de la marca ha aumentado en años recientes. Por ejemplo, la barra de caramelo de mantequilla Heath de Hershey no sólo se ha extendido a varios nuevos productos, como Heath Sensations (caramelos pequeños) y Heath Bits y Bits of Brickle (productos horneados de caramelo solo o cubierto de chocolate), sino que varios vendedores han adquirido una licencia para venderlo, como Dairy Queen (con su bebida Blizzard), Ben & Jerry's y Blue Bunny (con su barra de helado).[9]

Algunos otros ejemplos notables de desarrollo de marcas conjuntas son las Pop-Tarts de Kellogg's con el relleno frutal de Smuckers, el yogurt Yoplait Trix y la cobertura frutal para helado Smuckers Dove. En el mercado de las tarjetas de crédito, el desarrollo de marcas conjuntas suele vincular tres marcas, como la tarjeta de crédito Shell Master Card de Citibank. Con las aerolíneas las alianzas de marcas pueden conjuntar a una gran variedad de marcas como Star Alliance, que incluye 16 aerolíneas diferentes, como United Airlines, Lufthansa y Singapore Airlines.

La figura 7-3 resume las ventajas y desventajas del desarrollo de marcas conjuntas y licenciamiento. La principal ventaja del desarrollo de marcas conjuntas es que un produc-

Ventajas

Pedir prestada la experiencia necesaria
Apalancar el valor capital de marca que no se tiene
Reducir el costo de introducción de un producto
Expandir el significado de la marca a categorías relacionadas
- Ampliar el significado
- Incrementar los puntos de acceso

Fuente de ingresos adicionales

Desventajas

Pérdida de control
Riesgo de la dilución del valor capital de la marca
Efectos negativos de la retroalimentación
Falta de enfoque y claridad de la marca
Distracción organizacional

FIGURA 7-3

Ventajas y desventajas del desarrollo de marcas conjuntas y licenciamiento



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 7-1

Análisis de las dimensiones de la imagen de marca de los minoristas

Al igual que las marcas que venden, los minoristas tienen imágenes de marca que ejercen influencia sobre los clientes y que se deben construir y conservar con gran cuidado. Los académicos han identificado las siguientes cinco dimensiones en la imagen de marca de los minoristas:

Acceso

La ubicación de una tienda y la distancia que los consumidores deben recorrer para hacer sus compras son los criterios básicos para elegir una tienda. El acceso es un componente clave de la evaluación que hacen los consumidores de los costos totales que implica ir de compras, y es importante en particular para los minoristas que desean obtener una cuota considerable del gasto de los compradores de cantidades pequeñas e intermedias de artículos.

Atmósfera de la tienda

Existen diferentes elementos en el ambiente dentro de la tienda del minorista, como el color, la música y el hacinamiento, que pueden influir en la manera en que el consumidor percibe su atmósfera, en la decisión de visitar o no la tienda, cuánto tiempo pasar ahí y cuánto dinero gastar. Una atmósfera placentera dentro de la tienda ofrece una utilidad hedonista sustancial a los consumidores y los anima a visitarla con más frecuencia, quedarse más tiempo y comprar más. A pesar de que esto mejora las percepciones que tienen los consumidores acerca de la calidad de la mercancía de la tienda, los consumidores también tienden a asociarlo con precios más altos. Una atmósfera atrayente dentro de la tienda también ofrece gran potencial para elaborar una imagen única de la tienda y establecer diferenciación. Aunque los productos y marcas que vende un minorista sean similares a los que venden otros, su capacidad para crear una fuerte personalidad para la tienda y experiencias enriquecedoras puede desempeñar una función crucial para construir el valor capital de marca del minorista.

Precio y promoción

La imagen que tiene un minorista por sus precios está influida por diversos atributos, como el nivel promedio de precios, cuánta variación existe en los precios a través del tiempo, la frecuencia y amplitud de las promociones y si el minorista se posiciona en un continuo entre una estrategia de precios bajos todos los días o en una de precios promocionales que suben y bajan. Es más probable que los consumidores se creen una imagen favorable en cuanto a los precios del minorista si éste ofrece descuentos frecuentes en un gran número de productos que cuando ofrece descuentos menos frecuentes, pero más cuantiosos. Además, los productos que tienen precio unitario alto y que se compran con mayor frecuencia son más importantes para determinar

to se puede posicionar de una manera única y más convincente gracias a las múltiples marcas que se manejan en la campaña. El desarrollo de marcas conjuntas puede crear puntos de diferencia, puntos de paridad, o ambos, más convincentes para una marca, que mediante otros métodos. Como resultado, puede generar mayores ventas en el mercado objetivo existente, así como abrir otras oportunidades con nuevos consumidores y canales. El desarrollo de marcas conjuntas puede reducir el costo de la introducción del producto porque combina dos imágenes bien conocidas, lo cual acelera la adopción potencial. El desarrollo de marcas conjuntas también puede ser un medio valioso para saber más de los clientes y de cómo se acercan a ellos otras compañías. En especial, en las categorías que no tienen una

la imagen del minorista en cuanto al precio. Un formato de fijación de precios no domina a otros, pero la investigación ha demostrado que los compradores de grandes cantidades de productos prefieren las tiendas que ofrecen precios bajos todos los días y los compradores de pocos productos prefieren las tiendas con una estrategia de precios promocionales que bajan y suben, y que lo óptimo para las tiendas que aplican esta última estrategia es cobrar un precio promedio mayor que el de las tiendas que ofrecen precios bajos todos los días. Por último, las promociones de precios están asociadas con el cambio de tiendas, pero el efecto es indirecto, ya que afectan más las decisiones de compra de los consumidores en cuanto a la categoría de productos que adquirirán en la tienda que la decisión de dónde comprar.

Surtido en múltiples categorías

La percepción de los consumidores acerca de la amplitud de los diferentes productos y servicios que ofrece un minorista en su tienda ejerce una influencia importante sobre la imagen de la tienda. Un surtido amplio puede crear valor para el cliente, ya que ofrece conveniencia y facilidad de compra. Si bien es riesgoso extenderse demasiado con demasiada rapidez, apegarse estrictamente al surtido e imagen que se manejan actualmente en la tienda puede limitar de manera innecesaria el rango de experimentación del minorista. La lógica y secuencia de la política de surtido de un minorista son factores cruciales para expandir con éxito su significado y atractivo para los consumidores con el paso del tiempo.

Surtido dentro de una categoría

Las percepciones de los consumidores acerca de la amplitud del surtido de un minorista dentro de una categoría de productos son una dimensión importante de la imagen de la tienda y un motivador esencial en la elección de la tienda. A medida que aumenta la variedad de marcas, sabores y tamaños, los consumidores que buscan variedad percibirán mayor utilidad, los consumidores con preferencias futuras inciertas pensarán que tienen más flexibilidad en sus elecciones y, en general, los consumidores tendrán más probabilidades de encontrar el artículo que desean. Una mayor cantidad de presentaciones de un producto específico (SKUs) no necesariamente se traduce en mejores percepciones de los clientes. A menudo, los minoristas pueden reducir sustancialmente la cantidad de estas presentaciones sin perjudicar las percepciones de los consumidores, siempre y cuando presten atención a las marcas de mayor preferencia, la organización del surtido y la disponibilidad de productos con diferentes atributos.

Fuentes: Kusum L. Ailawadi y Kevin Lane Keller, “Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities”, *Journal of Retailing* 80, 2004, 331-342. Se usa con autorización del profesor C. Samuel Craig. Véase también Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie y Amanda Meiers, “Developing Parsimonious Retailer Equity Indexes Using Partial Least Squares Analysis: A Method and Applications”, *Journal of Retailing* 79, 2003, 161-170.

buena diferenciación, el desarrollo de marcas conjuntas puede ser un medio importante para crear un producto distintivo.[10]

Las posibles desventajas del desarrollo de marcas conjuntas son los riesgos y la falta de control que surgen de la equiparación con otras marcas en la mente de los consumidores. Es probable que las expectativas que tenga el consumidor con respecto al nivel de participación y compromiso de las marcas conjuntas sean altas. El desempeño poco satisfactorio podría tener repercusiones negativas para ambas (o todas) la marcas.[11] Si la otra marca ha establecido varios acuerdos de desarrollo de marcas conjuntas, también existirá el riesgo de una sobreexposición que podría diluir la transferencia de cualquier



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-3

Batalla de marcas entre Calvin Klein y Warnaco

Calvin Klein tuvo un origen modesto como diseñador de abrigos para dama; sin embargo, llegó a fundar un imperio de la moda con la ayuda de un marketing acertado, a menudo arriesgado y de prestigio, creado por el equipo de publicidad de su misma compañía, CRK Advertising. Calvin Klein inició el furor por los jeans de diseñador a finales de los setenta, con anuncios que presentaban a la entonces adolescente Brooke Shields afirmando que nada se interponía entre ella y sus Calvin. En 1985, los anuncios del perfume Obsession presentaban una "pseudo orgía" provocativa, y la fragancia se convirtió de inmediato en la número dos en ventas del país. En 1995, Calvin Klein provocó un escándalo y una investigación del FBI, cuando se calificó de pornográficos y explotadores a muchos de sus anuncios de pantalones vaqueros, ya que contenían imágenes reveladoras de modelos menores de edad. Entre el éxito y el escándalo, Calvin Klein siguió siendo uno de los nombres más prominentes en el mundo de la moda estadounidense.

El éxito del negocio de Calvin Klein se debió en parte al licenciamiento de su nombre para usarse en una gran variedad de productos diferentes a la ropa estacional de diseñador que hizo famosa a la marca. Por cada vestido de $3000 que se vendía en Saks Fifth Avenue, muchos más pares de jeans de $50, prendas interiores de algodón de $14 y frascos de perfume de $40 que portaban el famoso logotipo CK pasaban por las cajas registradoras de las tiendas departamentales de todo el mundo. Calvin Klein y su equipo diseñan los productos, mientras que los licenciatarios se encargan de la logística de la manufactura, distribución y contratos con los minoristas. Aunque el licenciamiento de su nombre produjo millones de dólares en utilidades, también redujo el control de Calvin Klein sobre su marca.

En junio de 2000, en una maniobra que desencadenó una disputa legal muy publicitada, Calvin Klein demandó al licenciatario de pantalones vaqueros Warnaco por "ventas indebidas" a almacenes de descuento como Costco y Sam's Club. Calvin Klein alegaba que "al producir pantalones vaqueros y ropa interior expresamente para tiendas de descuento orientadas a consumidores de bajos ingresos", el licenciatario había "abaratado" la marca Calvin Klein. En particular, Klein criticaba la decisión de Warnaco de vender ropa interior CK al minorista de bajo costo JC Penney's. Otras de las cuentas minoristas importantes de

asociación. Esto también puede generar distracción y falta de enfoque en las marcas existentes.

Lineamientos

El apartado La ciencia del desarrollo de marca 7-2 ofrece algunas ideas adicionales acerca de la forma en que los consumidores evalúan los productos de marcas conjuntas. Para crear una marca conjunta fuerte, ambas marcas deben contar con una conciencia de marca adecuada, asociaciones suficientemente fuertes, favorables y únicas y juicios y sentimientos positivos por parte del consumidor. Así, una condición necesaria, mas no suficiente, para el éxito del desarrollo de marcas conjuntas es que las dos marcas *por separado* tengan valor capital de marca. El requisito más importante es que exista un ajuste lógico entre las dos marcas, a fin de que la combinación de marcas o la actividad de marketing maximice las ventajas que tienen las marcas en lo individual y, al mismo tiempo, minimice las desventajas.

SWATCH

Cuando se supo que la unidad de Mercedes Benz de DaimlerChrysler AG había accedido a fabricar un "Swatchmóvil", llamado así por las líneas coloridas y novedosas de los relojes

Calvin Klein, como las tiendas Dillard's y Federated Department, estaban furiosas por esta decisión y amenazaron con detener o retrasar los pedidos futuros de ropa interior de Calvin Klein. En la demanda se afirmaba que Warnaco había vendido sin autorización mercancía de la marca Calvin Klein a otros minoristas de bajo costo.

Un mes después de la demanda de Klein, Warnaco contrademandó, acusando a Calvin Klein de infringir el contrato de licencia. Linda Wachner, directora general de Warnaco, defendió las ventas de su compañía a las tiendas de descuento diciendo: "[Calvin Klein] recibe una lista completa cada año de todas las cuentas y todos los embarques, e incluso de cada dólar". En la contrademanda de Warnaco también se acusaba a Calvin Klein de difamación comercial y de mala fe, argumentando que el diseñador no había asistido a las juntas de diseño durante un año.

Los dos lados llegaron a un acuerdo antes de que el caso llegara a juicio en 2001, y el contrato de licencia permaneció intacto. Warnaco se comprometió a no vender la ropa interior y los jeans de CK a JC Penney's, pero se le permitió continuar vendiendo a almacenes de descuento como Costco, Sam's Club y B.J's aunque a un "volumen radicalmente menor". Otros términos del acuerdo concedieron a Calvin Klein más control sobre los negocios que hacía Warnaco con la marca.

Phillips-Van Heusen adquirió Calvin Klein en 2003 en una transacción que ascendió a 700 millones de dólares y que le dio los derechos al nombre de la marca, las tiendas de colecciones y los ingresos relacionados con las licencias de la marca. Para entonces, Wachner ya no era la directora general de Warnaco, y las relaciones entre esta empresa y los nuevos dueños de la marca han sido positivas desde entonces.

Fuentes: Teri Agnis, "Calvin Klein, Warnaco Settle Their Bitter Feud", *Wall Street Journal,* 23 de junio de 2001; Teri Agins y Rebecca Quick, "Illegal Briefs?", *Wall Street Journal,* 1 de junio de 2000, Lisa Marsh, "To Where from Eternity?", *Sunday Herald,* 28 de septiembre de 2003.

Swatch de SMH, muchos se sorprendieron.[12] La idea del Smart Car, como se llegó a conocer, consistía en el diseño de un auto pequeño (de menos de 3 metros de largo) y de bajo costo (inferior a $10000) y fue defendida por el carismático presidente de SMH, Nicolas Hayec. El auto combinaba las tres características más importantes de los relojes Swatch: precio accesible, durabilidad y elegancia, con una característica importante de los automóviles Mercedes Benz: seguridad y protección en caso de accidente. Varios críticos pensaron que la imagen de Mercedes Benz se vería afectada si el auto no tenía éxito, lo cual era muy posible dado el hecho de que muchos productos que portaban el nombre Swatch (como ropa, bolsas, teléfonos, buscapersonas y anteojos de sol) habían tenido pocas ventas o se habían dejado de producir por completo. Swatch vendió su participación en el negocio del Smart Car a DaimlerChrysler en 1998. Sin embargo, el Smart Car se popularizó en Europa, donde se vendieron más de 130000 unidades en 2004.

Además de estas consideraciones estratégicas, los mercadólogos deben establecer y ejecutar de manera muy cuidadosa las asociaciones de desarrollo de marcas conjuntas. Deben garantizar el tipo correcto de congruencia en valores, capacidades y metas, además de un equilibrio adecuado en el valor capital de las marcas. En lo referente a la ejecución, los mercadólogos necesitan planes detallados para legalizar contratos, hacer acuerdos financieros y coordinar los programas de marketing. Como un ejecutivo del Nabisco lo plantea: "Ceder poder sobre una marca es muy parecido a ceder poder sobre los propios hijos, uno



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 7-2

Análisis de las alianzas entre marcas

Las alianzas entre marcas, que combinan dos marcas de varias maneras, adoptan toda clase de formas. La investigación académica ha explorado los efectos del desarrollo de marcas conjuntas, de las estrategias de desarrollo de marcas para ingredientes y de las alianzas publicitarias.

Desarrollo de marcas conjuntas

Park, Jun y Schocker compararon el desarrollo de marcas conjuntas con la noción psicológica de las "combinaciones conceptuales". Una combinación conceptual ("perro de departamento") consiste en un concepto modificante, o "modificador" (*departamento*) y un concepto modificado, o "de encabezamiento" (*perro*). A través de varios experimentos, Park y sus colegas analizaron las diferentes formas en que Godiva (asociado con cajas de chocolates costosas y de muchas calorías) y Slim-Fast (asociada con alimentos dietéticos de bajas calorías y barato) hipotéticamente podrían lanzar una harina preparada para pastel de chocolate de manera individual o combinada a través de una marca conjunta.

Encontraron que la versión de marca conjunta del producto tenía una mejor aceptación que si cualquiera de las dos marcas intentaba extenderse por su parte a la categoría de harina preparada para pastel. También encontraron que las impresiones de los consumidores relativas al concepto de marca conjunta estaban motivadas por la marca de encabezamiento, es decir, los consumidores consideraron que la harina preparada para pastel Slim Fast por Godiva tenía menos calorías que si el producto tuviera el nombre de harina preparada para pastel Godiva por Slim Fast; lo contrario es aplicable a las asociaciones de riqueza y lujo. Asimismo, las impresiones que tenían los consumidores de Slim Fast después de la exposición al concepto de marca conjunta tenían más probabilidades de cambiar cuando fungía como marca de encabezamiento que cuando formaba parte de la marca modificadora. Las conclusiones demuestran con cuánto cuidado es necesario combinar las marcas seleccionadas para superar los posibles problemas que suponen los atributos con correlaciones negativas (sabor rico y bajas calorías).

Simonin y Ruth descubrieron que las actitudes de los consumidores hacia una alianza de marcas podían influir en las impresiones subsiguientes que provocaban las marcas de cada socio, es decir, que existen efectos secundarios, pero que estos efectos dependían también de otros factores como el ajuste entre los productos o compatibilidad y el ajuste entre marcas o congruencia de imágenes. Las marcas menos conocidas que las de sus socios contribuyen menos a una alianza, pero experimentan efectos secundarios más fuertes que las de sus socios más conocidos. Voss y Tansuhaj encontraron que las evaluaciones que hacían los consumidores de una marca desconocida de otro país eran más positivas cuando ésta estaba aliada a una marca nacional renombrada.

Levin y Levin analizaron los efectos del desarrollo dual de marcas, el cual definieron como la estrategia de marketing en la cual dos marcas, por lo general restaurantes, comparten las mismas instalaciones y ofrecen a los clientes la oportunidad de usar una u ambas marcas. Kumar encontró que lanzar una extensión de marca conjunta en una nueva categoría de producto reducía las probabilidades de que una marca en la nueva categoría pudiera dar un giro e introducir una contraextensión en la categoría original del producto. LeBar y sus colegas descubrieron que el desarrollo de marcas conjuntas ayudaba a incrementar la diferenciación percibida de una marca, pero que algunas veces disminuía la estimación percibida de los consumidores por la marca y el conocimiento acerca de la marca.

Desarrollo de marcas para ingredientes

Desai y Keller realizaron un experimento de laboratorio para estudiar cómo el desarrollo de marca de un ingrediente afectaba la aceptación, por parte del consumidor, de la extensión inicial de una línea de productos, así como la capacidad de la marca para introducir futuras extensiones en esa categoría. Estudiaron dos tipos

particulares extensiones de línea, definidas como extensiones de marca: 1) ***expansiones de relleno de espacios***, en las cuales cambia un atributo del producto existente (un nuevo tipo de aroma en el detergente Tide), y 2) ***expansiones de nuevos atributos***, en las cuales se añaden características o atributos completamente nuevos al producto (caramelos LifeSavers con jarabe para aliviar la tos). Para examinar los dos tipos de estrategias de desarrollo de marca para ingredientes, desarrollaron la marca del ingrediente con el atributo objetivo para la expansión de marca con un nombre nuevo, es decir, un ***ingrediente de marca propia*** (Tide con su propio jabón de baño aromático EverFresh) o con un nombre afamado y consolidado, es decir, un ***ingrediente comercializado conjuntamente*** (Tide con jabón de baño aromático Irish Spring).

Los resultados indicaron que en el caso de las expansiones de relleno de espacios, a pesar de que un ingrediente comercializado conjuntamente facilitaba la aceptación de la expansión inicial, un ingrediente de marca propia producía evaluaciones más favorables de las extensiones posteriores. Sin embargo, en las expansiones que comprendían atributos nuevos más disímbolos, un ingrediente de marca conjunta generaba evaluaciones más favorables tanto para la expansión inicial como para las extensiones posteriores.

Venkatesh y Mahajan dedujeron un modelo analítico basado en las nociones de precios de productos combinados y reservaciones como apoyo para formular decisiones óptimas sobre fijación de precios y selección de socios para los componentes con marca. En una aplicación experimental en el contexto de una tienda universitaria de computadoras que vendía computadoras laptop 486, demostraron que a nivel de productos combinados, todas las PC de marca Compaq con procesador Intel 486 tenían un claro sobreprecio en comparación con otras alternativas. Sin embargo, la fortaleza relativa de la marca Intel ha demostrado ser mayor en algunos sentidos que la de la marca Compaq.

Alianzas publicitarias

Samu, Krishnan y Smith demostraron que la efectividad de las alianzas publicitarias para lanzamientos de nuevos productos dependía de los efectos interactivos de tres factores: el grado de complementariedad entre los productos presentados, el tipo de estrategia de diferenciación (características únicas en comparación con las características comunes en la categoría del producto), y el tipo de procesamiento del anuncio (descendente o ascendente) que un anuncio evocaba (como la claridad del encabezado del anuncio).

Fuentes: Akshay R. Rao, "Strategic Brand Alliances", *Journal of Brand Management* 5, núm. 2, 1997, 111-119; Akshay R. Rao, L. Qu y Robert W. Ruekert, "Signalling Unobservable Product Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research,* mayo de 1999, 258-268; Allen D. Shocker, Raj K. Srivastava y Robert W. Ruekert, "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research* 31, núm. 5, 1994, 149-158; Tom Blackett y Bob Boad, *Co-Branding—The Science of Alliance,* Londres, Palgrave MacMillan, 1999; C. Whan Park, Sung Youl Jun y Allan D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research,* noviembre de 1996, 453-467; Bernard L. Simonin y Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research* 35, núm. 2, 1998, 30-42; Kevin E. Voss y P. Tansuhaj, "A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands through Brand Alliances", Journal of International Consumer Marketing 11, núm. 2, 1999, 39-58; Irwin P. Levin y Aron M. Levin, "Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations", *Journal of Consumer Psychology* 9, núm. 1, 2000, 43-52; Piyush Kumar, "The Impact of Cobranding on Customer Evaluation of Brand Counterextensions", *Journal of Marketing* 69, julio de 2005, 1-18; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, et al., "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs", *Journal of Advertising Research* 45, núm. 4, 2005, 413-425; Kalpesh Desai y Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing* 66, enero de 2002, 73-93; R. Venkatesh y Vijay Mahajan, "Products with Branded Components: An Approach for Premium Pricing and Partner Selection", *Marketing Science* 16, núm. 2, 1997, 146-165; Sridhar Samu, H. Shanker Krishnan y Robert E. Smith, "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies", *Journal of Marketing* 63, núm. 1, 1999, 57-74.



El Smart Car alcanzó mayor éxito después de que Swatch lo vendiera.

quiere asegurarse de que todo sea perfecto”. El acuerdo financiero entre las marcas puede variar, aunque una práctica común consiste en cobrar una cuota por licenciamiento y regalías por el uso de la marca que interviene más en el proceso de producción. El fin es que el licenciatario y el licenciador se beneficien de estos acuerdos como resultado del valor capital compartido, la mayor conciencia de marca para el licenciador y mayores ventas para el licenciatario. El apartado Informe de desarrollo de marca 7-4 describe algunas experiencias de General Mills con el desarrollo de marcas conjuntas y el licenciamiento.

Desde una perspectiva más general, las alianzas de marcas, como el desarrollo de marcas conjuntas, requieren que los mercadólogos se planteen a sí mismos varias preguntas, como:

- ¿Con qué capacidades *no* contamos?
- ¿A qué limitaciones de recursos nos enfrentamos (gente, dinero, tiempo)?
- ¿Qué necesidades de ingresos o metas de crecimiento tenemos?

Para evaluar la oportunidad de desarrollar marcas de manera conjunta, los mercadólogos deben preguntarse:

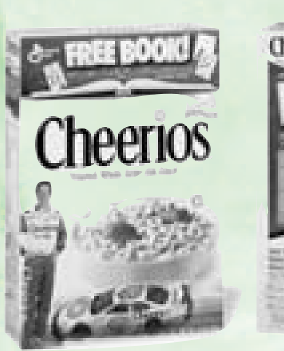
- ¿Es un negocio rentable?
- ¿Ayudará a mantener o fortalecer el valor capital de la marca?
- ¿Existe algún posible riesgo de dilución del valor capital de la marca?
- ¿Ofrece alguna ventaja extrínseca, como oportunidades de aprendizaje?



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-4

Desarrollo de marcas conjuntas y licenciamiento en General Mills

General Mills, un gigante en la industria de bienes de consumo, comenzó como un simple molino de harina en 1877 y desde entonces ha forjado tradicionalmente asociaciones para el licenciamiento y el desarrollo de marcas conjuntas como parte de su programa de marketing. General Mills ha formado asociaciones con otras marcas líderes con el fin de crear nuevos productos cuyas marcas se desarrollan conjuntamente, como lo hizo con Pac-Man en la década de los ochenta, o celebra contratos de licencia con otros comercializadores, como cuando, a principios de la década de los noventa, Honey Nut Cheerios incluyó las tarjetas de colección Topps que presentaban a los miembros del programa de televisión *Beverly Hills 90210*.





General Mills se ha extendido y licenciado marcas como Cheerios en muchas áreas.

General Mills también otorga licencias a otras compañías para que usen sus marcas con una gran variedad de productos y selecciona con gran cuidado cada oportunidad de otorgar una licencia para cerciorarse de que sea congruente con la imagen general de la marca de la compañía. Desde 1987, General Mills ha licenciado el nombre de Betty Crocker y su imagen para utilizarlos en recetarios, utensilios de cocina y otros productos relacionados con la preparación de alimentos. Hace poco, la compañía licenció algunos otros nombres de marca, como Wheaties y Cheerios. General Mills se asoció con la casa editorial Simon & Schuster para producir una serie de libros Cheerios dirigidos a los lectores jóvenes. Los libros, que incluyen juegos de contar interactivos que fomentan el uso de Cheerios reales, se encuentran entre los principales vendedores del sello editorial Little Simon de Simon & Schuster. La compañía también ha establecido acuerdos con la compañía de juguetes Hasbro para desarrollar dispensadores de Cheerios en formas de teléfonos celulares de plástico. Otros productos que se venden con licencia de Cheerios incluyen tractocamiones de juguete y una línea de servicios de mesa para niños. General Mills también licenció su marca Wheaties al comercializador de recuerdos deportivos Asset Marketing Services, para fabricar una serie de colección de cajas de Wheaties en miniatura que portan el clásico eslogan "Wheaties Champions". La compañía está planeando celebrar otros contratos de licenciamiento con productos como Lucky Charms y Cocoa Puffs. La adquisición de Pillsbury, empresa que General Mills compró a Diageo PLC, le dio una herramienta adicional de licenciamiento: el niño de masa Pillsbury

Fuente: Jennifer Franklin, "Big G Builds Brands by Books and Baseball", *Minneapolis-St. Paul City-Business,* 17 de marzo de 2000; "Cheerios Getting Zip from '90210'", *Entertainment Marketing Letter,* 1 de enero de 1993.

Una las alianzas de marca de más alto perfil es la de Disney y McDonald's, empresa esta última que tuvo los derechos exclusivos a nivel mundial, de 1996 a 2006, en la industria de la comida rápida para promover todo lo que produce la casa Disney, desde películas y videos hasta programas de televisión y parques temáticos. McDonald's tiene sociedades con varias marcas, como los juguetes Fisher-Price para sus Cajitas Felices.

Desarrollo de marcas para ingredientes

Un caso especial de desarrollo de marcas conjuntas es el ***desarrollo de marcas para ingredientes***, el cual crea valor capital de marca para materiales, componentes o partes que están contenidas necesariamente dentro de otros productos también comercializados bajo una marca. Algunas marcas exitosas de ingredientes incluyen la reducción de ruido Dolby, las fibras resistentes al agua Gore-Tex, los recubrimientos antiadherentes Teflón, las fibras repelentes de manchas Stainmaster y las telas Scotchgard. Algunos productos populares con ingredientes de marca son las harinas preparadas para pastel Betty Crocker con jarabe de chocolate Hershey's, las combinaciones para el almuerzo Lunchables con tacos de Taco Bell y las papas fritas Lay's aderezadas con salsa de barbacoa KC Masterpiece. Las marcas de ingredientes intentan crear suficiente conciencia y preferencia para su producto para que los consumidores no compren el producto anfitrión si no contiene el ingrediente.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, los ingredientes de marca suelen ser señal de calidad. En un estudio interesante, Carpenter, Glazer y Nakamoto descubrieron que la inclusión de un atributo con marca (el relleno "Alpine Class" para chaquetas) afectaba de manera significativa las elecciones de los consumidores, incluso cuando se les decía explícitamente que el atributo no era relevante para su decisión.[13] Por supuesto, los consumidores inferían ciertas características de calidad como resultado de la adición del ingrediente con marca.

La uniformidad y previsibilidad de las marcas de ingredientes pueden reducir el riesgo y dar confianza a los consumidores. En consecuencia, las marcas de ingredientes pueden convertirse en estándares industriales y es posible que los consumidores no compren un producto que no contengan tal ingrediente. En otras palabras, las marcas de ingredientes se pueden convertir, de hecho, en un punto de paridad dentro de la categoría. Los consumidores no necesariamente tienen que saber con exactitud cómo funciona el ingrediente, sino tan sólo que agrega valor.

Por una parte, el desarrollo de marcas para ingredientes ha ido adquiriendo importancia conforme las marcas maduras buscan medios eficaces y económicos para diferenciarse y por otra, los ingredientes potenciales buscan un medio para ampliar sus oportunidades de ventas. Para ilustrar la variedad de alternativas en el desarrollo de marcas para ingredientes, considere el siguiente mensaje publicitario de un anuncio de Singapore Airlines que apareció en una revista, en el que los ingredientes de marca propia y de marcas conjuntas ocupan un lugar destacado en la promoción de una de sus ofertas de servicio:

La nueva clase de negocios de Singapore Airlines: negocios en una clase aparte

Singapore Airlines ha buscado en todo el mundo para ofrecerle la clase de negocios más refinada del cielo. *Givenchy,* la casa diseñadora francesa, ha creado una cabina de elegancia contemporánea. Y, para el máximo confort, nuestros nuevos asientos italianos *Ultimo* se controlan eléctricamente y ofrecen un suntuoso espacio para estirar las piernas, así como pantallas privadas personales, las primeras en el mundo. La energía para computadoras portátiles en los asientos está a la mano para quienes necesitan trabajar; mientras que aquellas personas que prefieran relajarse pueden disfrutar de *KrisWorld,* el sistema de entretenimiento en el aire, con más de 60 opciones de entretenimiento. Y por primera vez en el cielo, usted podrá disfrutar de las películas más taquilleras con el sonido envolvente *Dolby Headphone*. Además, nuestra *World Gourmet Cuisine*, creada por un grupo internacional de aclamados chefs, le ofrece una experiencia gastronómica que evoca los restaurantes más elegantes en tierra, complementada con nuestro servicio aéreo, del que incluso otras aerolíneas hablan.

Por lo tanto, como en este ejemplo, un producto puede contener varios ingredientes de marca. Las marcas de ingredientes no están restringidas a productos y servicios. Por ejemplo, el minorista especializados en aparatos electrónicos RadioShack ha establecido alianzas estratégicas con Compaq, Microsoft, RCA, Sprint, Verizon Wireless, y otros, que permiten a los fabricantes colocar quioscos dentro de las 7000 tiendas RadioShack en Estados Unidos.



Singapore Airlines cuenta con numerosas marcas de ingredientes que le ayudan a mejorar las experiencias en vuelo de los pasajeros.

Ventajas y desventajas. Las ventajas y desventajas del desarrollo de marcas para ingredientes son similares a las del desarrollo de marcas conjuntas.[14] Desde la perspectiva de la empresa que elabora y suministra el ingrediente, el beneficio del desarrollo de marca para sus productos que funcionan como ingredientes radica en que al crear demanda por parte del consumidor, la empresa puede generar más ventas con márgenes superiores. Asimismo, es posible que la demanda del cliente sea más estable y más amplia, y que se establezca una relación mejor y de más largo plazo entre el proveedor y el comprador. Es probable que los ingresos aumenten por tener dos corrientes de ingresos: el ingreso directo proveniente del costo de los ingredientes que se suministran, y un posible ingreso adicional proveniente de las regalías que se pagan por exhibir la marca del ingrediente.

Desde el punto de vista del fabricante del producto portador, el beneficio radica en apalancar el valor capital de la marca del ingrediente para mejorar su propio valor capital de marca. Del lado de la demanda, las marcas del producto portador pueden lograr acceso a nuevas categorías de productos, a diferentes segmentos de mercado y a más canales de distribución, lo que de otro modo, habría sido imposible de lograr. Del lado de la oferta, las marcas del producto portador pueden compartir algunos de los costos de desarrollo y producción con el proveedor del ingrediente.

El desarrollo de marcas para ingredientes no está exento de riesgos y costos. Los costos de un programa de apoyo de comunicaciones de marketing pueden ser altos (la relación proporcional entre la publicidad y las ventas de productos de consumo suele ser superior a 5%), y muchos proveedores tienen poca experiencia en el diseño de comunicaciones para medios masivos que sean capaces de lidiar con consumidores distraídos e intermediarios no cooperativos. Como sucede con el desarrollo de marcas conjuntas, se presenta una pérdida de control debido a los diferentes objetivos de los programas de marketing del proveedor y el fabricante y, en consecuencia, éstos pueden enviar diferentes señales a los consumidores. Algunos fabricantes pueden rehusarse a depender del proveedor o quizá no crean que el ingrediente de marca agrega valor, lo cual genera una pérdida de posibles clientes. Los fabricantes pueden resentir cualquier confusión entre los consumidores acerca de cuál es la "marca real" en caso de que el ingrediente de marca adquiera demasiado valor capital de marca. Por último, la sustentabilidad de la ventaja competitiva puede ser un tanto incierta, debido a que las marcas siguientes pueden beneficiarse de la mayor comprensión que tengan los consumidores acerca de la función que desempeña el ingrediente. Como resultado, las marcas posteriores quizá no tengan que comunicar tanto la importancia del ingrediente como por qué su ingrediente en particular es mejor que el de la marca pionera o el de las demás marcas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-5

La manera DuPont de desarrollar marcas para ingredientes

Quizá Dupont sea uno de los comercializadores de marcas de ingredientes más exitosos de todos los tiempos. La empresa, fundada en Delaware en 1802 por el francés E. I duPont de Nemours, comenzó como una fábrica de pólvora negra. A través de los años, la compañía lanzó varios productos innovadores para su uso en diferentes mercados, desde ropa hasta productos aeroespaciales. Muchas innovaciones de la compañía, como la Lycra y las telas Stainmaster, el recubrimiento Teflón y la fibra Kevlar, se convirtieron en nombres famosos como marcas de ingredientes en productos de consumo fabricados por muchas otras compañías.

Al comienzo, un duro golpe le hizo aprender a DuPont una importante lección de desarrollo de marcas. Debido a que la compañía no protegió el nombre de su primera fibra química orgánica, el nailon, ésta no se pudo registrar y se convirtió en un producto genérico. Con el paso de los años, las marcas creadas por DuPont han sido componentes de una multitud de productos que se comercializan para hacer la vida mejor, más segura y más sana. En 2004, DuPont vendía más de 30 000 productos de 1 500 líneas diferentes de productos, y utilizaba 2 000 marcas únicas y 15 000 registros de marca diferentes para apoyar a estos productos.

Estas innovaciones fueron resultado del extenso programa de investigación y desarrollo de la compañía (se invirtieron $1 330 millones en 2004). DuPont cuenta con más de 75 centros dedicados a la investigación y desarrollo en todo el mundo, de los cuales 35 se localizan fuera de Estados Unidos. Estos sitios cuentan con una plantilla de casi 2 000 científicos e investigadores, 600 de ellos con doctorado, que trabajan en busca de soluciones científicas para los mercados globales. Cuando la compañía comenzó a centrarse en revitalizar su área de investigación y desarrollo a principios de 2000, 40% de sus recursos y activos tecnológicos estaban dedicados al crecimiento; el resto apoyaba las operaciones y productos existentes. Para 2005, 65% de la investigación de la compañía estaba enfocada en el crecimiento.

Entre las numerosas marcas de ingredientes recientes están las proteínas aisladas de soya Supro, que se utilizan en productos alimenticios y la tecnología para el registro de huellas genéticas RiboPrinter. Una cuestión fundamental a la que DuPont se enfrenta constantemente es si un producto debe convertirse en un ingrediente de marca. Para abordar esta cuestión relativa a las marcas, la empresa suele aplicar varios criterios, tanto cuantitativos como cualitativos.

Lineamientos. Los programas de desarrollo de marcas para ingredientes construyen el valor capital de la marca de forma similar a los programas convencionales para el desarrollo de marca. El Informe de desarrollo de marca 7-5 describe los esfuerzos de DuPont para desarrollar marcas de ingredientes; esta compañía ha introducido de manera exitosa varias marcas de este tipo. ¿Cuáles son algunos de los requerimientos específicos para que el desarrollo de marcas de ingredientes sea exitoso? En general, el desarrollo de marcas de ingredientes debe cumplir cuatro requisitos:

1. En primer lugar, los consumidores deben percibir que el ingrediente es importante para el desempeño y éxito del producto final. En teoría, este valor intrínseco es visible o fácil de experimentar.
2. Después, es necesario convencer a los consumidores de que no todas las marcas de ingredientes son iguales y que el ingrediente en cuestión es superior. En teoría, el ingrediente debe ser innovador o tener alguna ventaja competitiva importante en relación con las alternativas existentes.
3. Se debe diseñar un símbolo o logotipo distintivo para indicar con claridad a los consumidores que el producto portador contiene el ingrediente. En teoría, el símbolo o logotipo funciona en esencia como un “sello” y debe ser sencillo y versátil para poder colocarse prácticamente en cualquier parte y comunicar de manera creíble calidad y confianza a los consumidores.
4. Por último, se debe implementar un programa coordinado de empuje y tirón, de manera que los consumidores comprendan la importancia y las ventajas que tiene el in-

- Entre los criterios cuantitativos, DuPont tiene un modelo que estima el rendimiento sobre la inversión de promover un producto como ingrediente de marca. La información para el modelo incluye las asignaciones de recursos a la marca, como publicidad y apoyo comercial; y los resultados se relacionan con las evaluaciones de los niveles de aceptación y las ventas potenciales. La meta del modelo es determinar si el desarrollo de marca de un ingrediente se puede justificar desde el punto de vista financiero, en especial en mercados industriales.
- En cuanto al criterio cualitativo, DuPont evalúa cómo un ingrediente de marca puede ayudar al posicionamiento de un producto. Si los análisis competitivos y el análisis de los consumidores revelan que comunicar ciertas asociaciones podría impulsar las ventas, será más probable que DuPont asigne una marca al ingrediente. Por ejemplo, una razón por la que DuPont lanzó su fibra para alfombras repelente de manchas bajo la marca de ingrediente Stainmaster fue que la compañía consideró que una asociación "fuerte" sería altamente valorada en el mercado.

DuPont sostiene que una estrategia de desarrollo de marca de un ingrediente que sea efectiva y adecuada genera varias ventajas competitivas, como mayores sobreprecios (a menudo de hasta 20%), reforzamiento de la lealtad de marca y mayor poder de negociación con otros miembros de la cadena de valor. DuPont emplea estrategias de empuje y tirón para crear sus marcas de ingredientes. La publicidad crea demanda por parte del consumidor porque genera interés en la marca y disposición a solicitarla específicamente. El apoyo comercial amplio en forma de publicidad cooperativa, capacitación y promociones comerciales, crea el empuje, ya que promueve un fuerte sentido de lealtad hacia DuPont por parte de otros miembros de la cadena de valor. Esta lealtad ayuda a DuPont a negociar términos favorables con los distribuidores y produce una mayor cooperación cuando se introducen nuevos productos.

Fuentes: Sasha Planting, DuPont Company Overview, www.financialmail.com.za, 17 de junio de 2005; Monica Roman, "How DuPont Keeps 'Em Coming Back for More", *Business Week,* 20 de agosto de 1990, 68.

grediente de marca. Esto suele incluir la publicidad y las promociones para los consumidores y, en ocasiones en colaboración con los fabricantes, programas de promoción y comercialización para las tiendas minoristas. Como parte de la estrategia de empuje, quizá también sean necesarios esfuerzos dedicados a obtener la cooperación y apoyo de los fabricantes o de otros miembros del canal.

Licenciamiento

El ***licenciamiento*** crea convenios contractuales mediante los cuales las empresas pueden utilizar los nombres, logotipos, personajes, etcétera, de otras marcas para comercializar sus propias marcas a cambio de una cuota fija. En esencia, una empresa "alquila" otra marca que contribuirá a aumentar el valor capital de la marca de su propio producto. Debido a que esto puede ser un medio fácil para construir el valor capital de la marca, el licenciamiento ha ganado popularidad en años recientes: en Estados Unidos, las ventas minoristas de productos comercializados con licencia aumentaron de $4000 millones en 1977 a $72000 millones en 2005.[15]

En años recientes, también el licenciamiento del entretenimiento se ha convertido en un gran negocio. Los licenciadores exitosos incluyen a los dueños de títulos y logotipos de películas como *Harry Potter, La Guerra de las Galaxias y el Hombre Araña*; personajes de tiras cómicas común *Garfield* y *Peanuts*; y personajes de la televisión y las caricaturas como *Plaza Sésamo, Los Simpsons, Bob Esponja* y otros. Cada verano, los mercadólogos gastan millones de dólares en promociones en películas, mientras están en busca de la siguiente franquicia taquillera. Incluso los atletas participan en la acción. En 1999, el boxeador



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-6

Licenciamiento al estilo Disney

The Walt Disney Company es reconocida por tener una de las marcas más fuertes en el mundo. Gran parte de su éxito radica en sus florecientes empresas de televisión, cine, parques temáticos y otros tipos de entretenimiento. Estos diferentes vehículos han creado una multitud de personajes entrañables y la fama de entretenimiento de calidad. Disney Consumer Products está diseñado para conservar el nombre de Disney y sus personajes frescos en la mente de los consumidores por medio de seis áreas de negocio:



Disney licencia de manera activa y exitosa sus marcas para muchos productos.

1. *Licenciamiento de mercancía:* la autorización selectiva del uso de los personajes Disney en mercancía de alta calidad.
2. *Editorial:* contar la historia de Disney en libros, revistas, caricaturas y arte.
3. *Música y audio:* tocar las canciones e historias favoritas de Disney en cintas y discos compactos.
4. *Programas informáticos:* programar "diversión" de Disney en las computadoras para el hogar y en los sistemas de juegos para computadoras.
5. *Producción educativa:* presentar a los personajes de películas ganadoras de premios en escuelas y bibliotecas.
6. *Marketing de catálogo:* ofrecer productos Disney de calidad a través de catálogos importantes.

La penetración de estas ofertas de productos es sorprendente: en conjunto, los niños reciben más de 3000 millones de impresiones de Mickey Mouse cada año, un equivalente a 10 millones de impresiones al día.

Disney cree que la aparición de sus personajes en mercancía de calidad durante años ha ayudado en gran medida a su popularidad. El primer muñeco de Mickey Mouse hecho a mano apareció en 1930. Disney comenzó a licenciar el uso de sus personajes en juguetes hechos por Mattel en la década de los cincuenta. El licenciamiento de Disney ahora es responsable de 3000 contratos con los principales fabricantes del mundo

retirado George Foreman firmó un asombroso acuerdo de licenciamiento por $27.5 millones anuales con Salton, la compañía de artículos para el hogar, por permitirle utilizar su nombre en productos para la preparación de alimentos, como la sartén eléctrica Lean Mean Low Fat Grilling Machine. Quizá el campeón del licenciamiento sea Walt Disney. El apartado Informe de desarrollo de marca 7-6 describe algunas de sus prácticas y estrategias de licenciamiento.

El licenciamiento puede ser muy lucrativo para el dueño de la marca. Por ejemplo, durante mucho tiempo ha sido una importante estrategia de negocios para los diseñadores de ropa y accesorios. Diseñadores como Donna Karan, Calvin Klein, Pierre Cardin y otros reciben cuantiosas regalías por el derecho a usar su nombre en una variedad de mercancía, como ropa, cinturones, corbatas y equipaje. En el transcurso de tres décadas, Ralph Laurent se convirtió en el diseñador más exitoso del mundo con la creación de un negocio de $5000 millones por el licenciamiento de sus marcas Ralph Lauren, Double RL y Polo para usarlas en muchos productos diferentes. Tal parece que todo el mundo está ingresando al negocio de licenciamiento. El licenciamiento deportivo para ropa y otros productos ha tenido un aumento considerable y ahora se ha convertido en un negocio multimillonario.

Lineamientos

Un peligro del licenciamiento es que los fabricantes pueden quedar atrapados en un contrato de licencia de una marca que quizá sea popular en el momento, pero que en realidad es una

para la elaboración de 16 000 productos. Disney licencia el uso de sus personajes estándar como Mickey, Minnie, Donald, Goofy y Pluto; entretenimiento cinematográfico, como *Buscando a Nemo, El Rey León,* y la franquicia *Toy Story;* y programas de televisión, como *Kim Possible* y *Lilo & Stitch: la Serie*. Disney continúa reinando como el licenciador más grande del mundo con ventas minoristas globales por $15 000 millones provenientes del licenciamiento en 2004.

Los artistas del departamento de recursos creativos de licenciamiento trabajan estrechamente con los fabricantes en todos los aspectos de marketing de los productos, incluido el diseño, la creación del prototipo, la manufactura, el empaque y la publicidad. En cada paso, se esmeran en garantizar que los productos sean fieles a la apariencia y personalidad de los personajes. Para proteger y mejorar el valor de sus marcas, Disney publica un cuadernillo que contiene las normas y lineamientos para las identidades de las marca licenciadas. Disney mantiene un equipo de empleados que interpretan de manera estricta estos lineamientos y protegen celosamente la imagen de los personajes.

Uno de los personajes licenciados más exitosos de Disney es Winnie Pooh. Disney tiene tres líneas diferentes del producto Winnie Pooh: el famoso Pooh de "camiseta roja" de las películas; la Colección de los 100 Acres, una línea más lujosa que comprende productos que por lo general se venden en tiendas departamentales; y la línea clásica de Pooh basada en las ilustraciones originales de los libros de *Winnie the Pooh*, de A. A. Milne. Los productos Pooh, que han existido desde el cortometraje animado de Disney de 1966, *Winnie the Pooh and the Honey Tree*, recientemente se han convertido en una verdadera mina de oro. Entre 1995 y 2004 el mercado total de licenciamiento de Winnie Pooh creció de $390 millones a $5 600 millones en ventas minoristas de Disney, y Forbes lo califica como el segundo personaje más valioso para el licenciamiento. En comparación, los otros personajes centrales de Disney, Mickey, Minnie, Goofy, el Pato Donald y Pluto crecieron sólo 20% durante el mismo período. En 2001, Disney compró los derechos de Winnie the Pooh y todos los personajes relacionados por $340 millones y ya no ha tenido que pagar cuotas de licenciamiento al grupo de ex titulares de los derechos.

Fuente: Bruce Orwall, "Disney's Magic Transformation?", *Wall Street Journal,* 4 de octubre de 200; Michael McCarthy, "Judge Pooh-Poohs Lawsuit over Disney Licensing Fees", *USA Today*, 29 de marzo de 2004; Sonia Reyes, "Disney Tries Magic in Kroger Markets", *Brandweek,* 24 de julio de 2006.

moda pasajera que producirá ventas por muy poco tiempo. Debido a los múltiples acuerdos de licenciamiento, las entidades licenciadas fácilmente pueden sufrir de sobreexposición y como consecuencia, un desgaste inmediato. Las ventas de mercancía licenciada de los productos de Barney alcanzaron la fabulosa suma de $500 millones en 1993, pero se debilitaron al año siguiente para repuntar posteriormente. Las ventas de Izod Lacoste, con su conocida cresta de cocodrilo, llegaron a los $450 millones en 1982, pero las ventas de camisetas disminuyeron a un estimado de $150 millones en 1999 después de que la marca se sobreexpuso y tuvo que venderse a precio de descuento.[16] Después, Phillips-Van Heusen compró la marca y como resultado de un marketing más cuidadoso, la marca logró recuperarse.

Las Tortugas Ninja Adolescentes Mutantes

Se presentaron por primera vez en 1988, y para bien o para mal, el derecho a utilizar los productos de las Tortugas Ninja Adolescentes Mutantes se otorgó a más cien empresas que quisieron aprovechar el éxito de las tres películas de acción en vivo que recaudaron un total de más de $256 millones en Estados Unidos. En 1991, se generó un estimado de $1 000 millones en ventas por los productos que portaban los nombres de estas tortugas, que iban desde recuerdos convencionales y camisetas a alternativas más exóticas, como dulces de pizza con sabor a vainilla e incluso chicharrones de cerdo. Sin embargo, después de esta locura pasajera, las ventas licenciadas de mercancías de las Tortugas Ninja Adolescentes Mutantes se desplomaron a $100 millones en 1993. En 2003, las tortugas regresaron a la televisión después de una interrupción de cinco años,

con su aparición en Cartoon Network, 4Kids TV de Fox en Estados Unidos y los principales canales de televisión del mundo. Una nueva película de acción en vivo creada como parte del relanzamiento de las Tortugas Ninja Adolescentes Mutantes generó cientos de millones de dólares en ventas minoristas a nivel mundial de productos licenciados, incluida una variedad completamente nueva de juguetes elaborados por el licenciatario de larga trayectoria Playmates Toys.

Las empresas están implementando varias medidas para protegerse en estos contratos de licenciamiento, en especial aquellas empresas que tienen poco valor capital de marca por mérito propio y dependen de la imagen de sus licenciadores.[17] Por ejemplo, las empresas están obteniendo derechos de licenciamiento para una amplia variedad de entidades licenciadas, algunas de las cuales son más duraderas, con el fin de diversificar el riesgo. Los licenciatarios están desarrollando nuevos productos únicos y nuevos métodos de ventas y marketing que tienen el fin de que sus ventas no dependan simplemente de la popularidad de otras marcas. Algunas empresas están realizando investigación de mercado para asegurar un ajuste adecuado entre el producto y la marca licenciada o para obtener pronósticos más precisos de las ventas futuras para una administración eficaz del inventario.

El ***licenciamiento de marcas registradas corporativas***, uno de los segmentos de más rápido crecimiento en la industria del licenciamiento, es el licenciamiento de nombres, logotipos y marcas de compañías para usarlos en diferentes productos que muchas veces no están relacionados.[18] Por ejemplo, hace varios años, en el punto más grave de una crisis financiera, Harley-Davison optó por licenciar su nombre, que es sinónimo de motocicletas y de un cierto estilo de vida, a una camiseta de cuello alto, un anillo de oro e incluso a una bebida refrescante de baja graduación alcohólica. Otras marcas muy específicas, como Jeep, Caterpillar, Deere y Jack Daniels, también cuentan con un amplio portafolio de acuerdos de licenciamiento. Standard & Poor's y Dow Jones licencian sus marcas registradas a fabricantes de productos financieros y a mercados donde se comercializan productos.

Las empresas pueden tener diferentes motivaciones para ceder el derecho a utilizar sus marcas corporativas, como son generar ingresos y utilidades adicionales, proteger sus marcas registradas, aumentar la exposición de sus marcas o mejorar la imagen de su marca. El atractivo de las utilidades puede ser seductor debido a que no hay gastos de inventario, cuentas por cobrar ni gastos de manufactura. En una negociación típica, el licenciatario paga a la corporación regalías de aproximadamente 5% del precio al mayoreo de cada producto, aunque el porcentaje real puede variar entre 2 y 10 %. Como se observó en el capítulo 5, algunas empresas ahora venden mercancía licenciada a través de sus propios catálogos.

Sin embargo, como con cualquier convenio de desarrollo conjunto de marcas, existe el riesgo de que el producto no esté a la altura de la reputación que se ha ganado la marca. El licenciamiento inapropiado puede diluir el significado de la marca para los clientes y el enfoque de marketing dentro de la misma organización. Cuando Eddie Bauer, en medio del desplome de los minoristas en noviembre 2000, anunció un contrato de licenciamiento de dos años con Compaq para la edición especial de las computadoras portátiles Compaq Presario 1400, que lucían un acabado distintivo, un analista de la industria se quejó: "Su negocio ha sido terriblemente decepcionante; todo su enfoque debería basarse inflexiblemente en el surtido de sus mercancías". [19]

Respaldo de las celebridades

Utilizar la imagen de una persona famosa y admirada para promover productos es un fenómeno muy difundido con una larga historia de marketing. Incluso uno de los ex presidentes de Estados Unidos, Ronald Reagan, fue un promotor célebre que vendía varios productos diferentes, incluidos los cigarrillos, en sus épocas de actor. Algunos actores o actrices estadounidenses que se rehúsan a promover productos en Estados Unidos están dispuestos a hacerlo en Japón, como Meg Ryan para los autos Dingo, Leonardo DiCaprio para el Suzuki Wagon R, Jodie Foster para el Marinaga Caffe Latte y Harrison Ford para el Honda Legend. Brad Pitt y Bruce Willis han hecho incluso una serie de comerciales en el extranjero para varias marcas diferentes.

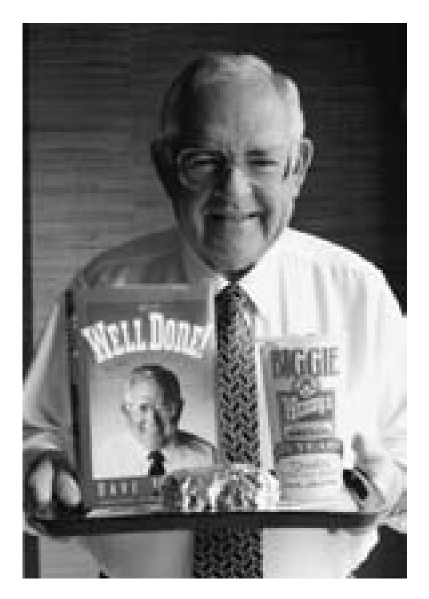
La razón de estas estrategias es que una persona famosa puede llamar la atención hacia una marca y moldear las percepciones de la marca, en virtud de las inferencias que los consumidores hacen con base en el conocimiento que tienen acerca de una persona famosa. Las celebridades deben ser lo suficientemente conocidas para mejorar la conciencia, imagen y respuestas hacia la marca.

En particular, una celebridad promotora de una marca debe tener un alto nivel de visibilidad y un conjunto amplio de asociaciones, juicios y sentimientos potencialmente útiles.[20] En teoría, él o ella deben tener credibilidad en términos de experiencia, confiabilidad y atractivo, así como tener asociaciones específicas que tengan una posible relevancia para el producto.

Q SCORES

Marketing Evaluations/TvQ Inc. lleva a cabo encuestas para determinar los "Q Scores" de una amplia variedad de artistas y otras figuras públicas, como actores de televisión, reporteros y comentaristas de noticias y deportes, atletas y modelos. Cada persona recibe una calificación con base en la siguiente escala: "Uno de mis favoritos", "Muy bueno", "Bueno", "Regular", "Malo" y "Nunca lo he visto ni escuchado antes". La suma de calificaciones de "Favorito" a "Malo" es el "Familiar total". La calificación "Uno de mis favoritos" es una medida absoluta del atractivo o la popularidad, ya que se basa en el 100%. Debido a que algunos de estos personajes no son muy conocidos y como consecuencia tendrían una calificación de "Favorito" baja, el Q Score es una relación proporcional entre las calificaciones de "Favorito" y "Familiar". Responde a la pregunta: ¿Qué tan atractiva es esta figura entre las personas que la conocen? Refleja el potencial de las personalidades menos conocidas y ofrece un punto de comparación con las personalidades más consolidadas. Desde 2004, también se publican los Negative Q Scores (que son la razón de las calificaciones "Regular" y "Malo" a la calificación "Familiar"), con el fin de reflejar la proporción de la población a la que le desagrada una personalidad en particular. La figura 7-4 muestra las puntuaciones recientes de familiaridad y Q Scores positivos y negativos con los que Marketing Evaluations ha calificado a algunos artistas populares.

Varias marcas han creado fuertes asociaciones con las celebridades que han servido como fuentes de valor capital de la marca. Por ejemplo, el sensato comentarista de deportes John Madden ha sido por mucho tiempo el portavoz de Ace Hardware. Los jugadores de fútbol de la NFL, como Donovan McNabb, y sus madres de la vida real han formado una combinación ganadora en los anuncios de la sopa Campbell's Chunky Soup: las ventas aumentaron de $200 millones en 1998, cuando la campaña publicitaria comenzó, a $500 millones en 2005.



Dave Thomas fue un portavoz muy exitoso de la marca Wendy's, lo cual se hizo dramáticamente evidente después de su muerte.

DAVE THOMAS Y WENDY'S

El fundador y presidente Dave Thomas fue un vendedor eficaz de la cadena de restaurantes Wendy's debido a su estilo hogareño, poco pretencioso y campechano y su fuerte enfoque en los productos. Reconocido por más de 90% de los consumidores adultos, apareció en cientos de comerciales durante un periodo de 12 años. El susto provocado por un ataque cardíaco que Thomas sufrió en 1997 obligó a los ejecutivos de Wendy's a pensar en "la vida después de Dave", una posibilidad atemorizante dada su convicción de que "nada más atrae a la clientela y mueve el producto tan bien", y una realidad que tuvieron que enfrentar con su muerte a principios de 2002. Su campaña posterior creó un personaje ficticio, el señor Wendy, cuya función era ser el "vocero no oficial". Cuando se dieron cuenta de su ineficacia, fue reemplazado por una campaña publicitaria en 2005 que se centró en posicionar de manera más prominente la comida que se sirve en Wendy's y su tradición de calidad.[21]

Problemas potenciales

Hay varios problemas potenciales cuando se vincula una marca a una celebridad que la respalde. Primero, las celebridades que ofrecen su respaldo pueden hacerlo con muchos productos, de manera que su respaldo pierde significado para el producto específico o los personajes se perciben como oportunistas y poco sinceros. Ana Kournikova aprovechó su buena apariencia fuera de la cancha de tenis para firmar contratos de respaldo de millones de dólares para una gran variedad de marcas, incluidas Adidas, lencería Berlei, Charles Schwab, Lycos, XSN Sports de Microsoft, Multiway Sports Bra, relojes Omega, celulares Pegaus y raquetas Yonex.

Lugar	Actor	Porcentaje del Familiar total	Q-Score	Q Score Negativo
1.	Tom Hanks	93	57	5
2.	Mel Gibson	90	52	5
3.	Bill Cosby	94	49	11
4.	William Petersen	43	46	8
5.	Sean Connery	87	45	8
6.	Eddie Murphy	91	40	10
7.	Julia Roberts	86	39	14
8.	Robert De Niro	86	39	10
9.	Harrison Ford	87	38	8
10.	Will Smith	86	38	10
11.	Jack Nicholson	82	38	11
12.	Maurice Benard	18	37	23
13.	Steve Martin	87	36	13
14.	Jerry Orbach	44	36	8
15.	Jorja Fox	39	36	9
16.	Jim Carrey	92	35	16
17.	George Eads	42	35	10
18.	Mariska Hargitay	41	35	7
19.	Anthony LaPaglia	34	35	11
20.	Adam Sandler	82	34	20
21.	Danny Glover	81	34	9
22.	Doris Roberts	66	34	11
23.	Toby Keith	59	34	19
24.	Christopher Meloni	38	34	9
25.	John M. Jackson	28	34	13

Fuente: Marketing Evaluations/TvQ, Inc., Winter 2004 Performer Q Study, cortesía de TVQ, Inc. Marketing Evaluations, Inc.

FIGURA 7-4

Clasificación Q de actores (entre la población mayor de 6 años)

Se podría decir que Michael Jordan, un jugador talentoso de basquetbol y una persona agradable, perdió eficacia como imagen cuando se le asoció con demasiadas marcas y productos, como cuando protagonizó anuncios de los zapatos atléticos de Nike, la bebida deportiva Gatorade, las fragancias Bijan, la ropa interior Hanes, los restaurantes McDonald's, las salchichas Ball Park Franks, las pilas Rayovac, el cereal Wheaties y las telecomunicaciones de larga distancia MCI WorldCom. Incluso fue la imagen de su propia marca de colonia para caballeros Michael Jordan y, más tarde, de la marca Jordan, subsidiaria de Nike.

Segundo, la combinación entre las celebridades y el producto debe ser razonable.[22] Muchos personajes que prestaron su imagen en el pasado parecen haber fallado esta prueba. Una incompatibilidad clásica ocurrió cuando el director general de Bristol-Myers insistió en utilizar a su actor favorito de películas del oeste, el fortachón John Wayne, como portavoz del analgésico Datril. Extrañamente, la estrella de tenis John McEnroe fue uno de los primeros portavoces de las máquinas de afeitar desechables Bic a pesar de su característica barba de dos días. George C. Scott, ganador de un Oscar por su interpretación de Patton en una película patriótica, parecía ser una elección curiosa de la imagen del auto francés Renault. Algunas combinaciones mejores en años recientes incluyen al actor Paul Hogan de *Cocodrilo Dundee* para la línea de vehículos utilitarios deportivos Outback de Subaru y a Lance Armstrong para los medicamentos contra el cáncer de Bristol-Myers Squibb.

En tercer lugar, las celebridades que prestan su imagen para respaldar una marca pueden meterse en problemas o perder su popularidad, lo cual va en detrimento de su valor de marketing para la marca, o simplemente pueden no estar a la altura de las expectativas. En 2005, American Express decidió enfocar su campaña publicitaria y de promoción al Torneo Abierto de Tenis de Estados Unidos en la importante estrella nacional Andy Roddick. Sin embargo, el tema publicitario de "¿Has visto el *mojo** de Andy?" asumió un nuevo significado cuando Roddick fue derrotado en el torneo durante la primera ronda en sets consecu-

* N. T.: *Mojo* es una especie de amuleto mágico de la suerte que se lleva debajo de la ropa, según la tradición africana *hoodoo,* popular entre los negros estadounidenses.

tivos. Así, vincular la marca a una celebridad genera un cierto grado de falta de control. A través de los años, varios portavoces han tenido dificultades legales, problemas personales o controversias de algún tipo, que disminuyen su valor de marketing, como O.J. Simpson, Martha Stewart y Michael Jackson.

Cuarto, muchos consumidores piensan que las celebridades sólo están prestando su imagen a cambio de dinero, que no necesariamente creen en la marca que están respaldando y que ni siquiera la usan. Peor aún, algunos consumidores consideran que lo que ganan las celebridades por aparecer en comerciales agrega un costo excesivo e innecesario a la marca. En realidad, las celebridades no son baratas y literalmente pueden exigir millones de dólares por prestar su imagen para una marca. Por otra parte, puede ser difícil trabajar con las celebridades y quizá no estén dispuestas a seguir la dirección de marketing de la marca. El jugador de tenis Andre Agassi puso a prueba la paciencia de Nike cuando, al mismo tiempo que estaba haciendo publicidad para Nike, aparecía en comerciales de la cámara Canon Rebel. En estos anuncios, examinaba la cámara y pregonaba: "La imagen lo es todo", la antítesis del posicionamiento de "Desempeño atlético auténtico", que es la base del valor capital de la marca de Nike.

Por último, como se observó en el capítulo 6, las celebridades pueden desviar la atención de la marca en los anuncios, de manera que los consumidores se fijan en las estrellas, pero no pueden recordar la marca que anuncian. Pepsi decidió descartar a las cantantes Beyoncé Knowles y Britney Spears de sus campañas publicitarias de alto perfil, cuando se dio cuenta de que la promoción que las estrellas estaban teniendo gracias a esta campaña no era la misma que la que estaba recibiendo la marca Pepsi. Pepsi decidió colocar los reflectores sobre el producto con su publicidad libre del respaldo de celebridades, "Pepsi. Es el refresco de cola". Después de firmar un contrato de tres años por $14 millones con la cantante Celine Dion, Chrysler se deshizo de ella en el primer año cuando los comerciales que presentaban a Dion conduciendo una camioneta Pacifica produjeron grandes ventas para la cantante, pero no para el auto.

Lineamientos

Para superar estos problemas, los mercadólogos deben evaluar, seleccionar y utilizar de manera estratégica a las celebridades que serán sus portavoces. Primero, elegir una celebridad famosa y bien definida cuyas asociaciones sean relevantes para la marca y que puedan ser transferibles. El conductor de NASCAR, Jeff Gordon, ha sido un vendedor efectivo de una variedad de marcas, como Pepsi, los anteojos de sol Ray-Ban, la pasta de dientes Close-Up y el helado Edy's, debido a que su apariencia apuesta y actitud modesta atraen a un segmento amplio de consumidores que, como apoyo, compran los productos que él promueve.

Por lo tanto, debe haber una relación lógica entre la marca y la persona.[23] Para reducir la confusión y la dilución, lo ideal sería que la celebridad no estuviera vinculada a varias otras marcas o sobreexpuesta. Después de ganar la medalla de oro en las Olimpiadas de 1984, Mary Lou Retton apareció en comerciales de tantas marcas que un crítico de marketing se quejó con cansancio: "La he visto más a ella que a mi madre en el último año, y amo más a mi madre".[24] Para aumentar el atractivo y reducir los riesgos de vincularse a una celebridad, algunos mercadólogos han empleado a diferentes celebridades.

En tercer lugar, el programa de publicidad y comunicación debe utilizar a la celebridad de una forma creativa que destaque las asociaciones relevantes y fomente la transferencia de éstas. Por ejemplo, los populares comerciales del comediante Jerry Seinfeld para American Express utilizaron el mismo encanto imperturbable y talento natural para ponerse en situaciones extrañas que Seinfeld mostraba en su popular programa televisivo. Por último, la investigación de marketing debe ayudar a identificar a los posibles candidatos y facilitar el desarrollo del programa de marketing adecuado, así como vigilar su efectividad.

Eventos deportivos, culturales y de otro tipo

En el capítulo 6 explicamos que los eventos tienen su propio conjunto de asociaciones que se pueden vincular a una marca patrocinadora en ciertas condiciones. Los eventos patroci-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-7

La imagen de las celebridades conecta a las marcas con sus admiradores

Es común que las celebridades presten sus caras y personalidades famosas a las marcas a cambio de contratos lucrativos de representación. Las compañías contratan a atletas y actores famosos con la esperanza de que los admiradores de esas celebridades también se conviertan en admiradores de sus productos o servicios. Las superestrellas que respaldan productos pueden apalancar su propia popularidad para crear asociaciones positivas con las marcas en las mentes de los consumidores.

La estrella de la NBA, Yao Ming, se ha unido a un selecto grupo de atletas, entre los que se encuentran Michael Jordan, Tiger Woods y Pelé, cuyo atractivo internacional los han convertido en una mina oro. El centro de los Rockets de Houston de 2.30 metros de altura, es codiciado por los mercadólogos, ya que representa el boleto de entrada a un mercado de 1300 millones de compradores potenciales en China. Oriundo de Shangai, Yao es inmensamente popular en toda China. Entre las empresas que Yao representa están contratos de varios años con Pepsico, Gatorade, Reebok, Disney y McDonald's, todas en busca de impulsar sus marcas en el boyante mercado chino.

Los mejores embajadores de las marcas no son sólo aquellas personas destacadas en sus áreas, sino también las que se han ganado el cariño de la población promedio, a quienes los mercadólogos intentan llegar. Yao es sumamente agradable, se ha ganado la reputación de ser una persona educada, con voz suave y sonrisa tímida. Ese atractivo se ha traducido en enormes ganancias para las empresas con las que se le relaciona. Los ingresos por el patrocinio de los Rockets han aumentado 30% desde que Yao se unió al equipo. Un comercial de Gatorade que presenta a Yao, al parador en corto Derek Jeter y al mariscal de campo Payton Manning, recibió la calificación más alta de agradabilidad en la historia de las bebidas deportivas.

La golfista Michelle Wie se convirtió en profesional pocos días antes de cumplir 16 años en octubre de 2005, y de inmediato firmó contratos de representación con Nike y Sony, que se sabe tienen un valor de $10 millones anuales. Nacida en Hawai y de padres coreanos, Wie habla coreano y japonés y se piensa que es la próxima en unirse a Yao y Tiger Woods como embajadora mundial de su deporte, así como de las marcas

nados pueden contribuir a formar el valor capital de la marca porque se asocian con la marca y mejoran la conciencia de marca, agregando nuevas asociaciones o mejorando las asociaciones existentes fuertes, favorables y únicas. El principal medio por el que un evento puede transferir asociaciones es la credibilidad. Una marca puede parecer más agradable o quizá hasta más confiable o experta en virtud de los vínculos que establezca con un evento. El grado en que la transferencia tenga lugar dependerá de qué evento se elija y cómo se diseñe el programa de patrocinio y se integre en un programa de marketing integral para construir el valor capital de la marca. Por ejemplo, el apartado Informe de desarrollo de marca 7-8 describe la importancia del patrocinio de eventos en la construcción del valor capital de la marca para las tarjetas de crédito Visa.[25] El Enfoque de marca 7.0 analiza las estrategias de patrocinio para los Juegos Olímpicos.

Fuentes provenientes de terceros

Por último, los mercadólogos pueden crear asociaciones secundarias al vincular la marca a diferentes fuentes provenientes de terceros. Por ejemplo, durante décadas, el sello *Good Housekeeping* se ha considerado como un signo de calidad, ya que ofrece el reemplazo del producto o la devolución del dinero en caso de productos defectuosos por un periodo de hasta dos años después de la compra. Los respaldos de las principales revistas, como la revista *PC*, organizaciones como la American Dental Association y expertos, entre los cuales se encuentra el crítico cinematográfico Roger Ebert, pueden mejorar de manera palpable las percepciones y actitudes hacia las marcas.

Las fuentes provenientes de terceras partes pueden gozar de una credibilidad especial. Como resultado, los mercadólogos suelen mencionarlas en sus campañas publicitarias y en

que la patrocinan. Como amateur, Wie fue la ganadora más joven de todos los tiempos del Women's Amateur Public Links Championship. En 2004, fue la primera jugadora en calificar para el Men's U.S. Amateur Public Links Championship, gracias a lo cual pudo competir en el torneo de maestros, donde nunca antes había jugado una mujer. Desde sus inicios, Wie ha disfrutado de popularidad entre los seguidores del golf: *Golf for Women* reporta que la revista tuvo un incremento en las ventas cuando Wie apareció en la portada de julio de 2004. Tanto Wie como Yao están bajo la presión de ganar campeonatos para mantener su posición de promotores súper estelares.

Los respaldos de celebridades pueden entrañar grandes riesgos para las compañías, que suelen contratar a personas famosas tanto por su imagen impecable como por sus logros profesionales. La mayoría de las compañías investigan el pasado de las celebridades antes de firmar contratos con ellas, pero eso no las protege contra mal comportamiento en el futuro. En 1988, Anheuser-Busch lanzó una campaña para la cerveza Michelob en torno a la versión de "After Midnight" del cantante Eric Clapton, poco tiempo antes de que Clapton revelara que estaba luchando contra el alcoholismo. La estrella de la NBA, Kobe Bryant, perdió millones en contratos de publicidad de McDonald's, Sprite y Nutella, después de que se le acusó de abuso sexual en 2001. Y en septiembre de 2005 se publicaron fotos de la supermodelo Kate Moss consumiendo cocaína, por lo que de inmediato las empresas H&M, Chanel y Burberry rescindieron sus contratos con ella. Sin embargo, es posible que las celebridades reestablezcan su imagen y recuperen su atractivo como imagen de las marcas, como lo demuestra la experiencia de Kate Moss. Sólo seis meses después de su mal comportamiento, Burberry la recontrató y Calvin Klein firmó un nuevo contrato con ella, que le reportó ganancias totales de casi el doble de lo que estaba cobrando antes del escándalo.

Fuente: Eugenia Levenson, "Risky Business", Fortune, 17 de octubre de 2005; Tom Lowry, "For U.S. Brands Selling in China, NBA Sensation Yao Ming Is One Hot Ticket", *BusinessWeek,* 25 de octubre de 2004; Katrina Brooker, "(Michelle) Wie Will Rock You", *Fortune,* 17 de octubre de 2005; Andrew Johnson y Anthony Barnes, "New Deal to Kate Mo$$", *The Independent,* 26 de febrero de 2006.

sus esfuerzos de venta. El muy publicitado *Consumer Satisfaction Index* de J.D. Power and Associates ayudó a cultivar la imagen de calidad de los fabricantes japoneses en la década de los ochenta, con el consiguiente impacto adverso en la imagen de calidad de sus contrapartes estadounidenses. En la década de los noventa, esta publicación empezó a calificar la calidad en otras industrias, como las aerolíneas, las tarjetas de crédito, el alquiler de automóviles y los servicios telefónicos, y las marcas mejor calificadas en estas categorías comenzaron a mencionar estos premios en sus campañas publicitarias. El vodka Grey Goose empleó de manera inteligente el respaldo de un tercero para impulsar sus ventas.

GREY GOOSE

En un inicio, Sidney Frank tuvo su primer éxito en la industria licorera con un licor alemán económico y poco conocido, Jagermeister, que comenzó a comercializar en Estados Unidos a mediados de los ochenta, y que para 2001 se había convertido en líder del mercado con ventas de 700000 cajas. Sin embargo, cuando se enfocó en el mercado de altos márgenes y alta calidad, Frank decidió crear un vodka francés en cuya fabricación se usaría agua de la región de Cognac y sería destilado por los fabricantes del brandy Cardin. El producto, con la marca "Grey Goose", tenía un empaque distintivo, algo imprescindible en esta categoría, con una botella más alta que la de los competidores, que combinaba un cristal claro y otro esmerilado, con el corte de unos gansos al vuelo y la bandera francesa. Pero quizá el factor más importante del éxito que finalmente alcanzó la marca haya sido el resultado de una prueba de sabor realizada por el Beverage Testing Institute que calificó a Grey Goose como el vodka importado número uno. Impulsado por una campaña publicitaria exhaustiva que pregonaba esta importante distinción, Grey Goose se convirtió en el vodka más vendido. Finalmente, en 2004, Bacardi compró marca Grey Goose Vodka por la sorprendente cifra de $2000 millones.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 7-8

Patrocinio de eventos en Visa

Allá por 1985, se consideraba que Visa y MasterCard eran productos esencialmente idénticos que enfrentaban la dura competencia de otras marcas, en particular de American Express, la cual gozaba de una imagen prestigiosa, fuerte y deseable entre los consumidores. Visa se propuso crear una percepción diferente y perdurable de su marca como el mejor sistema de pago para todo tipo de compras. Fue así que logró posicionarse como la marca con aceptación superior, gracias a los impresionantes anuncios comparativos con American Express. La campaña "Está donde quieras estar" presentaba sitios únicos, interesantes y prestigiosos donde los consumidores esperaban que su tarjeta American Express fuera aceptada, pero alguien les aconsejaba "Lleva tu tarjeta Visa, porque no aceptan American Express". En cuanto al marketing de eventos, Visa ha participado en eventos deportivos de alto perfil, giras de conciertos y otros eventos parecidos donde no aceptan la tarjeta American Express, y complementó sus patrocinios con campañas publicitarias comparativas adicionales.

Desde 1988, los Juegos Olímpicos se convirtieron en la asociación por eventos más importante de Visa. La conexión de Visa con los Juegos Olímpicos le ayudó a reforzar el posicionamiento que deseaba, como un producto de alta calidad y aceptado a nivel internacional. Su patrocinio ha convertido a la marca en la Tarjeta de Pago Exclusiva y el Servicio Oficial de Pagos de los Juegos Olímpicos. Los anuncios de los Juegos Olímpicos de 1992 se enfocaron en lo difícil que sería la competencia en los juegos, "pero no tan difícil como con los vendedores de la taquilla si no llevas tu tarjeta Visa".

Para apoyar la recaudación de fondos en los Juegos Olímpicos, las transacciones de los tarjetahabientes se ligaron a las donaciones que realizaba Visa a ciertos equipos olímpicos de varios países. Visa también ofreció apoyo financiero directo a ciertos equipos y atletas olímpicos. Desde 1994, las "Olimpiadas de la Imaginación" de Visa han llevado a niños en edad escolar de todo el mundo a las Olimpiadas como parte de una competencia artística vinculada a los Juegos de Invierno y de Verano. El patrocinio también permite a las 21000 instituciones financieras que son miembros de Visa vincularse a sus campañas exclusivas de marketing y comercialización que giran en torno a los Juegos Olímpicos, para promover los productos y servicios de Visa entre los tarjetahabientes y comercios de todo el mundo.

Los efectos de este patrocinio y de otros esfuerzos de comunicaciones han sido espectaculares. En 2004, los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos celebrados en Atenas generaron una conciencia en el consumidor de 87% de Visa como patrocinador, el nivel más alto de todos los patrocinios en los mercados más importantes. Pero lo más importante es que la investigación ha demostrado que ahora se percibe a Visa como una tarjeta con una aceptación más amplia que otras y, en consecuencia, como la tarjeta preferida para realizar compras personales y familiares, para viajes personales y entretenimiento, e incluso para viajes internacionales, una fortaleza que antes tenía American Express.

Fuentes: http://sponsorships.visa.com//olympic/, "So You Want to Be an Olympic Sponsor", *Brandweek,* 7 de noviembre de 2005; Alex Blyhte, "Sponsorship: The Gold Standard", www.redmandarin.com, 1 de agosto de 2004.

Repaso

Este capítulo consideró el proceso mediante el cual se puede apalancar a otras entidades para crear asociaciones secundarias. Estas otras entidades incluyen factores de origen, como la compañía que fabrica el producto, el lugar donde el producto se elabora y donde se compra, así como la gente, el lugar y cosas relacionadas. Cuando la marca se vincula a otras entidades que tienen su propio conjunto de asociaciones, los consumidores pueden esperar que algunas de estas mismas asociaciones también caractericen a la marca. Por lo tanto, sin importar la marca de un producto, su naturaleza intrínseca ni su programa de marketing de apoyo, los mercadólogos pueden crear valor capital de la marca "apropiándose" del de otras fuentes. La creación de este tipo de asociaciones secundarias puede ser muy importante si las asociaciones de marca correspondientes tienen alguna deficiencia. Las asociaciones secundarias pueden ser especialmente valiosas como medios para vincular asociaciones de marca favorables que sirvan como puntos de paridad, o para crear asociaciones únicas con la marca que sirvan como puntos de diferencia para posicionar a una marca.

Existen ocho formas diferentes de apalancar las asociaciones secundarias para construir el valor capital de la marca que consisten en vincular la marca a: 1) la compañía que fabrica el producto; 2) el país u otra región geográfica en donde se origine producto; 3) los minoristas u otros miembros del canal que venden el producto; 4) otras marcas, incluidas las marcas de ingredientes; 5) el uso autorizado de personajes; 6) los portavoces famosos o el respaldo de celebridades; 7) eventos, y 8) fuentes provenientes de terceras partes. En general, el grado en que estas entidades se pueden apalancar como fuente de valor capital dependerá del conocimiento que tenga el consumidor de esa entidad y la facilidad con que las asociaciones y respuestas adecuadas se puedan transferir a la marca. En general, la credibilidad y las actitudes globales tienen más probabilidad de transferirse que las asociaciones relacionadas con beneficios y atributos específicos, aunque éstos también se pueden transferir. Sin embargo, vincular la marca a otras entidades no es una práctica exenta de riesgos, puesto que los mercadólogos ceden una parte del control y puede ser difícil administrar el proceso de transferencia de manera que sólo las asociaciones secundarias relevantes se vinculen a la marca.

Preguntas para discusión

1. Boeing Company fabrica varios tipos de aeronaves para la industria de la aviación comercial; por ejemplo, los modelos de *jets* 727, 747, 757, 767, 777 y el 787. ¿Hay alguna forma de que Boeing adopte una estrategia de desarrollo de marca de ingredientes en sus aeronaves? ¿Cómo? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de esta práctica?
2. Después de ganar importantes campeonatos, los jugadores estelares suelen quejarse de la falta de ofertas de contratos de representación. Asimismo, después de cada Olimpiada varios atletas ganadores de medallas lamentan la falta de reconocimiento comercial. Desde la perspectiva del desarrollo de marcas, ¿cómo podría responder usted a las quejas de estos atletas?
3. Piense en el país en el que vive. ¿Qué imagen podría tener entre los consumidores de otros países? ¿Existen ciertas marcas o productos cuyo apalancamiento de imagen sea muy efectivo en los mercados globales?
4. ¿Qué minoristas tienen la imagen y el valor capital más fuerte en su mente? Piense en las marcas que venden. ¿Contribuyen al valor capital de los minoristas? Por otra parte, ¿cómo afecta la imagen del minorista la imagen de las marcas que vende?
5. Elija una marca. Evalúe cómo apalanca las asociaciones secundarias. ¿Puede pensar en alguna forma en que la marca podría aprovechar de manera más efectiva el conocimiento secundario de la marca?



ENFOQUE DE MARCA 7.0

En busca del oro corporativo en las Olimpiadas

La competencia en las Olimpiadas no está restringida tan sólo a los atletas. Varios patrocinadores corporativos también compiten por maximizar el rendimiento de sus dólares invertidos en el patrocinio.[26] El patrocinio corporativo constituye una parte importante del lado comercial de las Olimpiadas y aportó el 32% de los ingresos de los Juegos Olímpicos de Atenas de 2004. Algunas de las compañías más grandes y notorias del mundo, como McDonald's, Coca-Cola, Visa y Kodak, gastaron hasta $50 millones en patrocinios de las Olimpiadas de 2002 y 2004. En 2005, Coca-Cola amplió su patrocinio de las Olimpiadas hasta 2020.

El patrocinio corporativo de las Olimpiadas se desencadenó con el éxito comercial de los Juegos de Verano de 1984 en Los Ángeles. Muchos patrocinadores internacionales, como Fuji, lograron una imagen positiva e incrementaron su participación de mercado. En Atlanta en 1996, los patrocinadores corporativos internacionales de primer orden gastaron $40 millones para adquirir los derechos para presentar todos los logotipos olímpicos, derechos exclusivos para usar el logotipo de los cinco aros en sus anuncios y empaques, y acceso preferencial a boletos, habitaciones de hoteles, atletas, eventos culturales y a la villa de hospitalidad. Además de los gastos directos, las empresas gastaron cientos de millones más en campañas relacionadas de marketing. Según se dice, el gasto total de Coca-Cola relacionado con las Olimpiadas superó los $500 millones e incluyó el financiamiento para el relevo de la antorcha olímpica y la promoción para los grandes supermercados, *Coke's Red Hot Olympic Summer*.

El impacto del marketing del patrocinio olímpico ha sido ampliamente debatido. Por ejemplo, a pesar de que Hilton era el hotel oficial de los Juegos de Verano de 1992, sólo 8% de los consumidores estaban conscientes de tal patrocinio semanas después de que las Olimpiadas finalizaron. Pero peor fue que 9% pensó que el patrocinio había corrido por parte de Holiday Inn. Asimismo, Kellogg también fue patrocinador en 1992, pero sólo 20% de los consumidores mencionaron la marca Corn Flakes de Kellogg como marca patrocinadora, pero 35% nombró a Wheaties. En 1996, los licenciatarios no pudieron alcanzar su meta de $1 000 millones de ventas totales.

En algunos casos, la confusión en cuanto al patrocinio puede deberse al ***marketing engañoso***, mediante el cual los anunciantes intentan dar a los consumidores la falsa impresión de que son patrocinadores olímpicos. Por ejemplo, a través de anuncios basados en el tema olímpico, pero que publicitan otras formas de patrocinio, como el patrocinio a un equipo nacional; a través de anuncios que identifiquen a la marca como proveedor oficial o que presenten a jugadores olímpicos actuales o pasados. Para responder a los anuncios de Visa que destacaban su aceptabilidad olímpica exclusiva, American Express transmitió anuncios que se enfocaban en la presencia de la tarjeta en las ciudades sede de las Olimpiadas. Para mejorar la efectividad de marketing de los patrocinios, el Comité Olímpico se ha comprometido a luchar contra el marketing engañoso y reducir el número de patrocinadores para evitar la confusión.

Después del escándalo que rodeó a la propuesta de Salt Lake City para ganar la sede de los Juegos Olímpicos de 2002, cuando se reveló que los organizadores habían entregado dinero en efectivo y regalos a 30 miembros del Comité Olímpico Internacional, muchos criticaron la comercialización excesiva de los juegos. El escándalo generó sentimientos de desilusión en los fanáticos, y los problemas de imagen empeoraron por el consumo de drogas y la falta espíritu deportivo de las Olimpiadas pasadas. Una encuesta que se realizó poco después del escándalo reveló que 39% de la gente tenía una percepción más negativa de los juegos que en el pasado.

Para contrarrestar las percepciones negativas, el Comité Olímpico Internacional lanzó una campaña de imagen para promover los juegos de 2000. Los anuncios, que se transmitieron en 200 países, reflejaban los "valores centrales del movimiento olímpico" y presentaban filmaciones de ex campeones olímpicos, como Jesse Owens, así como de héroes olvidados. La campaña de $150 millones estaba compuesta por publicidad en Internet, seis anuncios en televisión, seis anuncios por radio y cuatro diferentes anuncios impresos, cada uno de los cuales detallaba la forma en que los patrocinadores corporativos contribuían a los juegos.

El escándalo ocasionó que algunas corporaciones reconsideraran su función en los Juegos. Un ejecutivo de Miller Brewing, que no ha sido patrocinador de los Juegos, comentó: "Francamente, las Olimpiadas nunca habían sido tan excesivamente caras ni habían estado tan sobrevaluadas". El patrocinio siguió siendo parte importante de los Juegos de Sydney 2000, pero algunos de los más importantes patrocinadores disminuyeron su participación publicitaria en las Olimpiadas con el fin de parecer menos oportunistas y comerciales. En lugar de comprar espacios en 50 vallas publicitarias, como lo hizo para los juegos de Atlanta de 1996, Kodak vistió a 35 actores en forma de rollos de película y los hizo deambular por el lugar. Goodyear cambió el logotipo de su dirigible para presentar el saludo australiano "G'Day" por un lado y "Good Luck" por el otro. Incluso Nike, cuyas campañas son muy descaradas, adoptó un enfoque más sutil para anunciarse en los Juegos de Sydney. Cuando la compañía envolvió un edificio de 30 pisos muy visible en el centro de la ciudad con las imágenes de los

atletas australianos, sólo utilizó una pequeña versión de su logotipo “swoosh” de pocos pisos de altura.

El 2001, el Comité Olímpico de Estados Unidos desarrolló una campaña publicitaria para transmitir una imagen de integridad en las Olimpiadas a los estadounidenses. El Comité contrató a Goodby Silverstein & Paterns para que creara anuncios dirigidos a los televidentes más jóvenes que pusieran énfasis en los ideales olímpicos de juego limpio, honradez y pasión por el deporte. En otro intento por generar emoción por los juegos entre la juventud estadounidense, el Comité Olímpico de este país desarrolló una línea de ropa que incluía gorras de béisbol, chalecos de lana y chaquetas.

Los Juegos de Verano de 2008 en Beijing tienen un atractivo especial para algunos anunciantes, ya que representan una conexión con el boyante mercado chino. General Electric emprendió su primera campaña global en torno a los Juegos de Beijing en 2005. GE eligió las Olimpiadas para posicionarse como una compañía global e innovadora ante los consumidores chinos. UPS también eligió Beijing para fortalecer su presencia de marca en China. UPS fue patrocinador olímpico global en 1996, 1998 y 2000, pero dejó de participar en los Juegos después de 2000, aseverando que había alcanzado sus metas de conciencia de marca. Pero en 2005, UPS anunció que retomaría las Olimpiadas en 2008, esta vez en un contrato limitado que permitiría a la compañía usar el logotipo olímpico sólo para el marketing en China, y no en Estados Unidos. Se espera que los patrocinadores internacionales y locales gasten un total de $1000 millones en las Olimpiadas de Beijing, en parte con la ayuda del espíritu nacionalista que impulsa a las compañías chinas a patrocinar los juegos.

Sin embargo, el patrocinio olímpico sigue siendo muy controvertido. Muchos patrocinadores corporativos continúan creyendo que su patrocinio olímpico produce muchos beneficios importantes, crea una imagen renombrada para la marca, sirve como plataforma para mejorar la conciencia y comunicar mensajes y brinda numerosas oportunidades de premiar a los empleados y entretener a los clientes. Otros siguen considerando que los Juegos están comercializados en exceso, a pesar de las medidas que ha implementado el Comité Olímpico Internacional y el estadounidense para representar la integridad de las Olimpiadas. En todo caso, el éxito del patrocinio olímpico, como el de cualquier otro patrocinio deportivo, depende en gran parte de la forma positiva en que el patrocinio se ejecute e incorpore al plan total de marketing.

Notas

1. Kevin Lane Keller, “Brand Synthesis: The Multi-Dimensionality of Brand Knowledge”, *Journal of Consumer Research* 29, núm. 4, 2003, 595-600.
2. Suen L. Hwang, “Philip Morris Makes Dave’s-but Sh! Don’t Tell”, *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 995, Bl.
3. Wai-Kwan Li y Robert S. Wyer Jr., “The Role of Country of Origin in Product Evaluations: Informational and Standard-of-Comparison Effects”, *Journal of Consumer Psychology* 3, núm. 2, 1994, 187-212.
4. Para un análisis más amplio sobre el “desarrollo de marca nacional”, véase Philip Kotler, Somkid Jatusriptak y Suvit Maesincee, *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth,* Nueva York, Free Press, 1997; Wally Olins, “Branding the Nation-The Historical Context”, *Journal of Brand Management* 9, abril de 2002, 241-248; y para un análisis interesante en el contexto de Islandia, véase Hlynur Gudjonsson, “Nation Branding”, *Place Branding* 1, núm. 3, 2005, 283-298.
5. Zeynep Gurhan-Canli y Durairaj Maheswaran, “Cultural Variations in Country of Origin Effects”, *Journal of Marketing Research* 37, agosto de 2000, 309-317.
6. Akshay R. Rao y Robert W. Ruekert, “Brand Alliances as Signa1s of Product Quality”, *Sloan Management Review,* otoño de 1994, 87-97; Akshay R. Rao, Lu Qu y Robert W. Ruekert, “Signalling Unobservable Product Quality through Brand Ally”, *Journal of Marketing Research* 36, núm. 2, mayo de 1999, 258-268.
7. Robin L. Danziger, “Cross Branding with Branded Ingredients: The New Frontier”, ponencia presentada en el ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, febrero de 1992.
8. Kim Cleland, “Multimarketer Melange an Increasingly Tasty Option on the Store Shelf”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 1994, S-10.
9. Teresa Gubbins, “Spinoffs Carry Popular Products All Over the Store”, *Dallas Morning News*.
10. Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, *et al.,* “Brand Equity Implications of Joint Branding Programs”, *Journal of Advertising Research* 45, núm. 4, 2005.
11. Nicole L. Votolato y H. Rao Unnava, “Spillover of Negative Information on Brand Alliances”, *Journal* of *Consumer Psychology* 16, núm. 2, 2006, 196-202.
12. www.swatch.com; Kevin Helliker, “Can Wristwatch Whiz Switch Swatch Cachet to an Automobile?”, *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 1994, A1; Audrey Choi y Margaret Studer, “Daimler-Benz’s Mercedes Unit to Build a Car with Maker of Swatch Watches”, *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 1994, A14; Beth Demain Reigber, “DaimlerChrysler Smarts as BMW Mini Looms”, *Dow Jones Newswire*, 20 de junio de 2001.
13. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakamoto, “Meaningful Brands from Meaning1ess Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes”, *Journal* of *Marketing Research,* agosto de 1994, 339-350. Véase también Susan M. Broniarczyk y Andrew D. Gershoff, “The Reciproca1 Effects of Brand Equity and Trivial Attributes”, *Journal of Marketing Research* 41, 2003, 161-175.
14. Donald G. Norris, “Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries”, *Journal* of *Consumer Marketing* 9, núm. 3, 1992, 19-31.

15. *The Licensing Letter*, epmcom.com.
16. Teri Agins, "Izod Lacoste Gets Restyled and Repriced", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 1991, B1.
17. Udayan Gupta, "Licensees Learn What's in a Pop-Culture Name: Risk", *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 1991, B2.
18. Frank E. James, "I'll Wear the Coke Pants Tonight; They Go Well with My Harley-Davidson Ring", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 1985, 31.
19. Robert Berner, "The Name of the Game Is-The Name", *Business Week*, 27 de noviembre de 2000, 12.
20. Grant McCracken, "Who Is the Celebrity Endorsor? Cultural Foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research* 16, diciembre de 1989, 310-321.
21. John Grossman, "Dave Thomas' Recipe for Success", *Sky*, noviembre de 2000, 103-107; Bruce Horvitz, "Wendy's Icon Back at Work", *USA Today*, 31 de marzo de 1997, B1-B2.
22. Shekhar Misra y Sharon E. Beatty, "Celebrity Spokesperson and Brand Congruence", *Journal of Business Research* 21, 1990, 159-173.
23. Misra y Beatty, "Celebrity Spokesperson and Brand Congruence",
24. Roderick Townley, "Is That Winning Smile Losing Its Charm?", *TV Guide*, 28 de junio de 1986, 41-42.
25. Janet Soderstrom, "Brand Equity. It's Everywhere You Want to Be", disertación pronunciada en Branding Conference, San Francisco, California, 26 de octubre 1995.
26. "Wait in Wings as Olympic Sponsors Waffle", *USA Today*, 15 de marzo de 1999; Michael McCarthy, "Olympic Ads to Stress 'Core Va1ues'", *USA Today*, 20 de diciembre de 1999; Bruce Horowitz, "Sponsors Scale Back Ad Blitz", *USA Today*, 26 de septiembre de 2000; Bruce Horowitz, "Sponsors Warm Up a Year Before Games", *USA Today*, 19 de julio de 1995, 1B-2B; Olympic Partnership, sección publicitaria especial en *Sports Illustrated*.

8

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y MEDICIÓN DEL VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Presentación preliminar

En los seis capítulos anteriores, que conforman las partes II y III del texto, se describieron diferentes estrategias y métodos para construir el valor capital de la marca. En los tres capítulos siguientes, que constituyen la parte IV, analizaremos al detalle lo que los consumidores saben y sienten acerca de las marcas y cómo actúan respecto a ellas, así como la forma en que los mercadólogos pueden desarrollar procedimientos de medición para evaluar el desempeño de sus marcas.

El modelo VCMBC ofrece una guía de cómo podemos medir el valor capital la marca. Puesto que el valor capital de la marca basado en el cliente es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de la marca sobre la respuesta del cliente ante el marketing de dicha marca, aquí se presentan dos métodos básicos para medir el valor capital de la marca. El ***método indirecto*** puede evaluar las fuentes potenciales de valor capital de la marca basado en el cliente mediante la identificación y seguimiento del conocimiento que los consumidores tienen de la marca, es decir, todos los pensamientos, sentimientos, imágenes, percepciones y creencias vinculados a la marca. El ***método directo***, por otra parte, puede evaluar el impacto real del conocimiento de la marca sobre la respuesta del consumidor ante diferentes aspectos del programa de marca.

Estos dos métodos son complementarios, y los mercadólogos pueden y deben utilizar ambos. En otras palabras, para que el valor capital de la marca desempeñe una función estratégica útil y guíe las decisiones de marketing, los mercadólogos deben entender cabalmente las fuentes de valor capital de la marca, cómo afectan los resultados de interés (por ejemplo, las ventas), y cómo cambian con el tiempo estas fuentes y resultados, si acaso. El capítulo 2 ofrece un marco para conceptualizar las estructuras de conocimiento de los consumidores. El capítulo 9 utiliza esta información y revisa los métodos de investigación para medir las fuentes de valor capital de la marca y la disposición mental del cliente. El capítulo 10 analiza los métodos de investigación para medir los resultados del valor capital en la marca (por ejemplo, los diferentes beneficios que estas fuentes de valor capital de la marca pueden generar).

Antes de iniciar con los detalles específicos de medición, este capítulo ofrece algunas perspectivas generales de cómo concebir la administración y medición del valor capital de la marca. En particular, consideraremos cómo desarrollar e implementar un ***sistema de medición del valor capital de la marca***. Un sistema de medición del valor capital de la marca es un conjunto de procedimientos de investigación diseñados para ofrecer a los mercadólogos información oportuna, exacta y práctica acerca de las marcas de manera que puedan tomar las mejores decisiones tácticas posibles en el corto plazo y las mejores decisiones estratégicas en el largo plazo. Lo que se pretende es lograr una comprensión integral de las fuentes y los resultados del valor capital de la marca y, en la medida de lo posible, establecer una relación entre los dos.

El sistema ideal de medición del valor capital de la marca es aquel que ofrece información completa, actualizada y relevante acerca de la marca y de todos sus competidores, en el momento oportuno, a los encargados correctos de la toma de decisiones dentro de la organización. Analizaremos al detalle los dos pasos para lograr este ideal: el diseño de estudios de seguimiento y la implementación de un sistema de administración del valor capital de la marca.

Sin embargo, es fundamental comprender cómo se crea el valor o el valor capital de la marca. Así que primero presentaremos un modelo de valor capital de la marca o de creación de valor. La ***cadena de valor de la marca*** es un medio por el cual los mercadólogos pueden estudiar el proceso de creación de valor para sus marcas con el fin de entender mejor el impacto financiero de sus gastos e inversiones de marketing. Se basa en parte en el modelo VCMBC que analizamos en el capítulo 2 y es un método holístico e integrado para comprender cómo crean valor las marcas.

La nueva rendición de cuentas

A pesar de que los altos directivos en muchas empresas han adoptado el concepto de marketing y la importancia de las marcas, suelen tener problemas con preguntas como: ¿Qué forta-

leza tiene nuestra marca? ¿Cómo podemos asegurar que nuestras actividades de marketing creen valor? ¿Cómo medimos ese valor?

Casi cualquier dólar gastado en marketing en la actualidad debe justificar su efectividad y eficiencia en términos del ***rendimiento sobre la inversión de marketing*** (ROMI).[1] Esta mayor necesidad de rendición de cuentas ha obligado a los mercadólogos a enfrentar desafíos difíciles y a desarrollar nuevos métodos de medición.[2] Sin embargo, el progreso ha sido lento: un estudio realizado en 2003 por ARF-APQC reveló que sólo una de cinco compañías que "logra el ROMI" han experimentado un cambio sustancial en la velocidad de sus procesos de toma de decisiones gracias al análisis de marketing, mientras que ninguna de las empresas que "aspiran al ROMI" lo habían conseguido.[3]

Para empeorar las cosas, dependiendo de cada industria o categoría particular, algunos observadores creen que tal vez hasta 70% (o incluso más) de los gastos de marketing se dedica a programas y actividades que no se pueden vincular a un aumento de utilidades en el corto plazo; sin embargo, se puede considerar que mejoran el valor capital de la marca.[4] Medir el valor del marketing en el largo plazo en términos de su impacto en el corto y largo plazo sobre los consumidores es crucial para evaluar el rendimiento sobre la inversión.

Jonathan Knowles sostiene que para que los mercadólogos aseguren su lugar en la sala del consejo corporativo, deben contar con algo más que con la simple medición del ROI para saber si las marcas son en realidad activos que permiten a la empresa generar rendimientos superiores con el paso del tiempo. Knowles ofrece el siguiente consejo que apoya su argumento:[5]

1. Para calificar una marca como un activo en términos financieros, los mercadólogos necesitan medirla en función de su capacidad para generar flujos de efectivo en el futuro.
2. Los mercadólogos sólo pueden crear valor si cambian el comportamiento del cliente; los cambios en las actitudes no generan flujos de efectivo.
3. Los mercadólogos deben medir el valor capital de la marca de una forma que capture el origen y la escala del componente emocional que la marca agrega a la funcionalidad del producto.

Es evidente que los mercadólogos necesitan nuevas herramientas y procedimientos que esclarezcan y justifiquen el valor de sus gastos, además de las mediciones del ROMI vinculadas a los cambios de corto plazo en las ventas. En el resto de este capítulo, ofrecemos varios conceptos y perspectivas que lo ayudarán en esta tarea y comenzaremos con la cadena de valor de la marca.

La cadena de valor de la marca

Para comprender cómo se diseña e implementa un sistema de medición y administración del valor capital de la marca, adoptaremos una perspectiva más amplia que la del modelo VCMBC. La ***cadena de valor de la marca*** es un modelo estructurado que sirve para evaluar las fuentes y los resultados del valor capital de la marca y la forma en que las actividades de marketing crean valor de marca.[6] Este modelo toma en cuenta que muchas personas diferentes dentro de una organización pueden afectar el valor capital de la marca y necesitan estar conscientes de los efectos relevantes del desarrollo de la marca. Por lo tanto, la cadena de valor de la marca ofrece una visión clara para apoyar a los gerentes de marca, los altos directivos de marketing, los directores administrativos y los directores generales, todos los cuales necesitan diferentes tipos de información.

La cadena de valor de la marca tiene varias premisas básicas. Fundamentalmente, supone que el valor de una marca reside en última instancia en los clientes. Con base en esta idea, el modelo supone después que el proceso de creación de valor de la marca comienza cuando la empresa invierte en un programa de marketing orientado a los clientes actuales o potenciales (etapa 1). En seguida, la actividad de marketing relacionada afecta la disposición mental de los clientes, es decir, lo que éstos saben y sienten respecto a la marca (etapa 2). Esta disposición mental, compartida por un amplio grupo de clientes, produce el desempeño de la marca en el mercado, es decir, cuánto y cuándo la compran los clientes, el

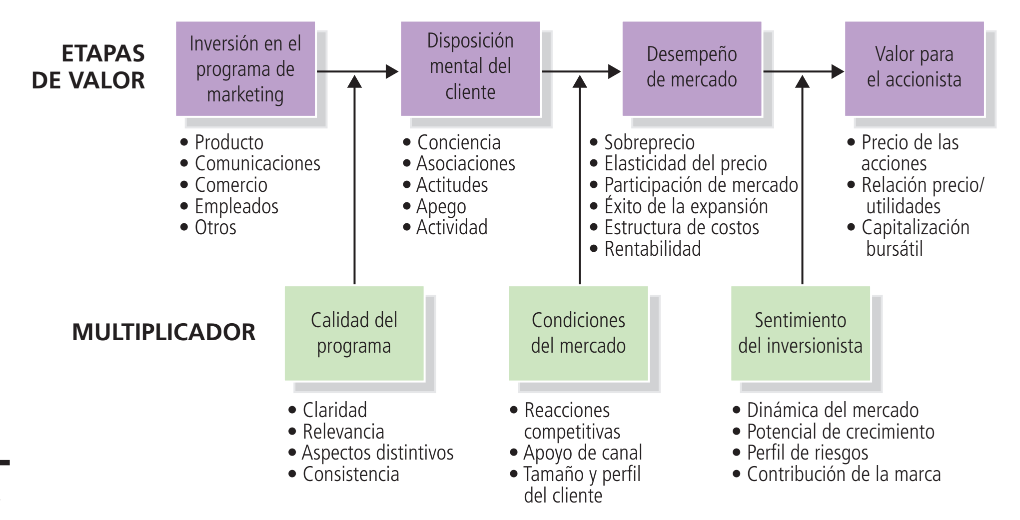


FIGURA 8-1

La cadena de valor de la marca

precio que pagan por ella, etcétera (etapa 3). Por último, la comunidad de inversionistas estudia este desempeño de mercado y otros factores, como el costo de remplazo y el precio de compra en las adquisiciones, para evaluar el valor general para el accionista y el valor de la marca en particular (etapa 4).

El modelo también supone que varios factores vinculantes intervienen entre estas etapas. Estos factores vinculantes determinan el grado en que el valor creado en una etapa se "multiplica" o transfiere a la siguiente. Existen tres conjuntos de multiplicadores que regulan la transferencia entre el programa de marketing y las tres etapas de valor: el multiplicador de la calidad del programa, el multiplicador de las condiciones del mercado y el multiplicador del sentimiento del inversionista. En la figura 8-1 se resume el modelo de la cadena de valor de la marca. A continuación analizaremos con mayor detalle las etapas de valor y los factores multiplicadores y estudiaremos ejemplos de los efectos positivos y negativos de los multiplicadores.

Etapas de valor

La creación de valor de la marca comienza con la actividad de marketing que realiza la empresa.

Inversión en el programa de marketing. Cualquier inversión en un programa de marketing que pueda contribuir al desarrollo del valor de una marca, de manera intencional o no, cae dentro de esta primera etapa de valor. Los capítulos 4 a 7 describieron muchas de estas actividades de marketing, como la investigación, desarrollo y diseño de productos; el apoyo de los comercios o intermediarios; las comunicaciones de marketing, que incluyen promociones, publicidad, patrocinios, marketing directo e interactivo, ventas personales, propaganda y relaciones públicas; y la capacitación de empleados. Por supuesto, una inversión cuantiosa no garantiza el éxito. En la década de los noventa, Miller Brewing gastó más de $2500 millones en publicidad medida para tratar de restablecer su portafolio de marcas, pero lanzó campañas cuestionables que finalmente resultaron ineficaces. En consecuencia, Anheuser-Bush, Heineken y Corona pudieron apoderarse de posiciones clave en el mercado y convertirse en marcas líderes durante esa época y como resultado, dominaron la categoría de las cervezas. La capacidad de la inversión en un programa de marketing para transferirse o multiplicarse más adelante en la cadena dependerá de los aspectos *cualitativos* del programa de marketing y del multiplicador de la calidad del programa.

Multiplicador de la calidad del programa. La capacidad del programa de marketing para afectar la disposición mental del cliente dependerá de su calidad. En los capítulos anteriores analizamos varios métodos para evaluar la calidad de un programa de marketing. Los cuatro más importantes son:

1. *Claridad*: ¿Qué tan comprensible resulta el programa de marketing de la marca? ¿Los consumidores interpretan y evalúan de manera adecuada su significado?
2. *Relevancia*: ¿Qué tan significativo es el programa de marketing para los clientes? ¿Los consumidores sienten que la marca debe considerarse con seriedad?
3. *Características distintivas*: ¿Qué tan peculiar es el programa de marketing? ¿Qué tan creativo o diferente es?
4. *Consistencia*: ¿Qué tan cohesivo y bien integrado es el programa de marketing? ¿Todos los aspectos se combinan para crear un impacto mayor en los clientes? ¿El programa de marketing se relaciona eficazmente con los programas pasados de marketing y equilibra de manera correcta la continuidad y el cambio, lo que ayuda a la marca a evolucionar en la dirección correcta?

No es de sorprender que un programa de marketing bien integrado, cuidadosamente diseñado e implementado para ser único y relevante, tenga mayores probabilidades de producir un mayor rendimiento sobre la inversión en el programa de marketing. Por ejemplo, a pesar de que las marcas gigantes de bebidas como Coca-Cola, Pepsi y Budweiser gastan mayores recursos, el California Milk Processor Board pudo revertir una tendencia a la baja, que había durado décadas, en el consumo de leche en California a través de una campaña bien diseñada y ejecutada, "Got Milk?". Por otra parte, muchos mercadólogos han encontrado que los programas de marketing costosos no necesariamente producen ventas, a menos que estén bien concebidos. Por ejemplo, marcas como Michelob, Minute Maid, 7Up, y otras han visto disminuir sus ventas en años recientes a pesar de sus cuantiosos gastos en marketing, debido a sus campañas de marketing mal enfocadas y mal transmitidas.

Disposición mental del cliente. ¿De qué forma han cambiado los clientes como resultado de un programa de marketing? ¿Cómo se manifiestan esos cambios en la disposición mental del cliente?

Recuerde que la disposición mental del cliente incluye todo lo que existe en la mente de los clientes respecto a una marca: pensamientos, sentimientos, experiencias, imágenes, percepciones, creencias y actitudes. Comprender la disposición mental de un cliente tiene repercusiones importantes en los programas de marketing. El Informe de desarrollo de marca 8-1 describe la forma en que CVS rediseñó sus tiendas con base en la información que obtuvo de un estudio de los consumidores.

Las investigaciones previas han descubierto cinco dimensiones (destacadas en el modelo VCMBC) como medidas particularmente importantes en la disposición mental del cliente:

1. *Conciencia de marca:* el grado y la facilidad con que los consumidores recuerdan y reconocen a la marca y pueden identificar los productos y servicios con los que está asociada.
2. *Asociaciones de marca*: el grado en que los atributos y beneficios percibidos de una marca son fuertes, favorables y únicos. Las asociaciones de marca suelen representar fuentes muy importantes de valor de una marca, debido a que a través de ellas los consumidores sienten que las marcas satisfacen sus necesidades.
3. *Actitudes hacia la marca*: las evaluaciones generales de la marca en términos de la calidad y satisfacción que generan.
4. *Apego a la marca*: el grado de lealtad que el cliente siente hacia la marca. Una forma fuerte de apego, la ***adherencia***, es la resistencia del consumidor al cambio y la capacidad que tiene una marca para soportar las malas noticias como las fallas en un producto o servicio. Llevado al extremo, el apego se puede convertir incluso en ***adicción***.
5. *Actividad de marca*: el grado en que los consumidores usan la marca, hablan con otros acerca de la marca y buscan información, promociones y eventos relacionados con la marca, etcétera.

Existe una jerarquía evidente en las dimensiones de valor: la conciencia respalda a las asociaciones, las cuales, a su vez, motivan las actitudes que generan el apego y la actividad. El valor de la marca se crea en esta etapa cuando los clientes tienen 1) una conciencia profunda y amplia de la marca; 2) puntos de paridad y puntos de diferencia únicos, favorables



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 8-1

La nueva apariencia de CVS basada en la comprensión del cliente

La primera farmacia CVS se inauguró en 1963 y desde entonces, la cadena de Woonsocket, Rhode Island ha tenido un crecimiento constante. En 2004, CVS compró la cadena de farmacias Eckerd de JC Penney y se convirtió en el minorista farmacéutico más grande de Estados Unidos, con más de 5400 tiendas.



CVS utilizó información del consumidor para rediseñar sus farmacias.

CVS comenzó a agregar farmacias a sus tiendas a finales de la década de los sesenta, y sus operaciones farmacéuticas finalmente crecieron hasta llegar a representar 70% de las ventas. En años recientes, los menores márgenes en los medicamentos que se venden con receta médica han ocasionado que las farmacias se vean en la necesidad de fomentar sus ventas fuera de la farmacia. Para empeorar las cosas, la competencia entre CVS y sus rivales Walgreens y Rite Aid ha aumentado debido a que cada una de estas cadenas se ha ampliado hacia otros territorios.

Como preparativo para lanzar una campaña en prensa y televisión, CVS analizó los datos que se recabaron en un programa de tarjetas para clientes frecuentes, que ofrece rebajas y también permite que la compañía recabe información de sus clientes. La compañía analizó datos de 45 millones de clientes y habló con grupos de enfoque para conocer sus impresiones de CVS. Se preguntó a los participantes acerca de sus hábitos de compra y se les pidió que visualizaran el diseño ideal para la tienda. Ochenta por ciento de los clientes de CVS eran mujeres, y la investigación hizo hincapié en los temas de condición física, nutrición y belleza, que eran importantes para ellas. CVS evaluó después sus categorías de productos para identificar cuáles estaban creciendo y eran más rentables.

A continuación, CVS utilizó los datos de los compradores para crear tres perfiles genéricos de clientes: una mujer casada de 30 años con un bebé recién nacido que acostumbra comprar pañales y cosméticos, una madre de tres niños, casada, de 42 años, que compra artículos como útiles escolares, y una mujer casada

y fuertes; 3) juicios y sentimientos positivos hacia la marca; 4) apego y lealtad intensos hacia la marca, y 5) un alto grado de actividad de marca.

Crear una disposición mental adecuada en el cliente puede ser crucial para construir el valor capital de la marca y el valor. AMD y Cyrix descubrieron en 1998 que lograr una paridad con el desempeño de los microprocesadores de Intel no rindió frutos, cuando los fabricantes de equipo original se rehusaron a adoptar los nuevos chips debido a la falta de una imagen de marca fuerte entre los consumidores. Además, tener éxito con los consumidores quizá no se traduzca en éxito en el mercado a menos que también prevalezcan otras condiciones. La capacidad de esta disposición mental del cliente para crear valor en la siguiente etapa dependerá de factores externos a los que denominamos multiplicador de las condiciones del mercado, y que se explican a continuación.

Multiplicador de las condiciones de mercado. El grado en que el valor creado en la mente de los clientes afecta el desempeño de mercado depende de factores que rebasan al cliente individual. Tres de estos factores son:

1. *Superioridad competitiva*: ¿Qué tan eficaces son las inversiones de marketing de las marcas de la competencia?
2. *Apoyo del canal y de otros intermediarios*: ¿Cuánto refuerzo de marca y esfuerzo de venta realizan los diferentes participantes en el programa de marketing?
3. *Tamaño y perfil del cliente*: ¿Cuántos y qué tipos de clientes atrae la marca? ¿Son rentables?

cuyos hijos crecieron y se fueron de la casa, que principalmente compra tarjetas de felicitación, medicamentos y vitaminas en CVS. Después, CVS encontró clientas reales que se ajustaban a cada categoría y las siguió de cerca para estudiar sus hábitos de compra.

La investigación e información proporcionada por las clientas produjeron un rediseño integral de las tiendas. CVS realizó algunas modificaciones para distinguir sus establecimientos de otras farmacias, así como para alinear la apariencia de las tiendas con su misión de atender todos los aspectos de la salud. Un elemento importante del rediseño fue añadir una ruta clara de la entrada de la tienda a la farmacia. Como la investigación había demostrado que muchos clientes valoraban los servicios farmacéuticos cómodos y eficientes, la compañía quiso asegurarse de que no tuvieran que desplazarse por un laberinto de pasillos para encontrarla.

El rediseño se incorporó en todas las tiendas nuevas y poco a poco se fue implementando en las tiendas existentes. Incluyó pasillos más fluidos, con menos desorden, y una señalización más sofisticada. Los nuevos letreros codificados por color, una combinación de lilas, verdes y amarillos, se diseñó para evocar sensaciones de bienestar y rejuvenecimiento, así como para ayudar a los clientes a desplazarse por las diferentes secciones, como la de papelería, cosméticos y abarrotes. También se agregó un centro de autoservicio de fotografía digital en las nuevas tiendas. La compañía instaló nuevos anaqueles de metro y medio de alto, en lugar de los de 1.80 metros que tenía antes, para que las mujeres de estatura promedio (1.65 metros) pudieran ver con mayor facilidad por encima de los anaqueles hacia otras secciones de la tienda.

El rediseño también incluyó un mostrador de belleza con consultores de cosmética capacitados para analizar el tipo de piel de la mujer y recomendar una de las tres líneas europeas para el cuidado de la piel que CVS maneja. Esta medida se implementó con el fin de atraer a las mujeres que deseaban el mismo servicio que encontraban en los mostradores de belleza de las tiendas departamentales y productos a precios más bajos. Este énfasis en los cosméticos indica la esperanza de CVS de que las ventas de los productos de belleza, que son más costosos que los productos tradicionales que se venden en una farmacia, estimulen las ventas generales.

Fuentes: Gene G. Marcel, "CVS' Ever-Expanding Aisles", *Business Week,* 19 de septiembre de 2005; Naomi Aoki, "CVS Gives Itself a Full Makeover", *Boston Globe,* 2 de mayo de 2004; "World Class Retailer-American Remedies", *Retail Week,* 5 de diciembre de 2003.

El valor creado en la mente de los clientes se traduce en un desempeño favorable de mercado cuando los competidores no representan una amenaza importante, cuando los miembros del canal y otros intermediarios ofrecen un apoyo fuerte y cuando la marca atrae a un número cuantioso de clientes rentables.

El contexto competitivo al que se enfrenta una marca puede tener un profundo efecto en su destino. Por ejemplo, Nike y McDonald's se han beneficiado en el pasado de la prolongada racha de descalabros de marketing que han sufrido sus principales rivales, Reebok y Burger King, que han padecido numerosos reposicionamientos y cambios de administración. Por otra parte, MasterCard tuvo que contender durante la década pasada contra dos marcas fuertes y bien comercializadas, como lo son Visa y American Express, y en consecuencia ha tenido que librar una batalla cuesta arriba para ganar participación de mercado, a pesar de su exitosa campaña publicitaria "No tiene precio". Por otra parte, el ingreso inicial sumamente exitoso de Clorox al mercado de detergentes se vio obstaculizado por la respuesta de la competencia, cuando los gigantes de la industria, como P&G, introdujeron productos como Tide con blanqueador. El programa de extensión de marca de Arm & Hammer también se topó con una importante resistencia en categorías como la de desodorantes, donde los competidores existentes contraatacaron.

Desempeño de mercado. En el capítulo 2 vimos que la disposición mental afecta la reacción de los clientes en el mercado de seis formas diferentes. Las primeras dos se relacionan con los sobreprecios y con las elasticidades del precio. ¿Cuánto más están dispues-

tos a pagar los clientes por un producto comparable debido a su marca? ¿Y cuánto aumenta o disminuye la demanda cuando el precio sube o baja? Un tercer resultado es la participación de mercado, que mide si el programa de marketing ha logrado impulsar las ventas de una marca. En conjunto, los primeros tres resultados determinan el flujo directo de ingresos atribuibles a la marcas a través del tiempo. El valor de la marca se crea gracias a las participaciones de mercado más altas, con sobreprecios mayores y respuestas más elásticas ante los decrementos en el precio y respuestas inelásticas ante los incrementos en el precio.

El cuarto resultado es la expansión de la marca, es decir, el éxito de la marca para apoyar las extensiones de líneas y categorías, y los lanzamientos de nuevos productos en categorías relacionadas. Esta dimensión indica la capacidad de la marca para mejorar el flujo de ingresos. El quinto resultado es la estructura de costos o, más específicamente, la reducción de los gastos del programa de marketing gracias a la disposición mental prevaleciente del cliente. Cuando los clientes cuentan con opiniones y conocimientos favorables para la marca, cualquier aspecto del programa de marketing tiene más probabilidades de ser efectivo con el mismo nivel de gasto; por otra parte, se puede lograr el mismo nivel de efectividad a un costo menor debido a que los anuncios son más memorables, las visitas de ventas más productivas, etcétera. En combinación, estos cinco resultados generan la rentabilidad de la marca, es decir el sexto resultado.

El valor de la marca que se crea en esta etapa podrá llegar a la etapa final, es decir, a su valoración en el mercado accionario, dependiendo de algunos factores externos, en esta ocasión de acuerdo con el multiplicador del sentimiento del inversionista.

Multiplicador del sentimiento del inversionista. Los analistas financieros y los inversionistas consideran varios factores para evaluar sus marcas y sus decisiones de inversión. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- *Dinámica del mercado*: ¿Cuál es la dinámica de los mercados financieros en conjunto (tasas de interés, sentimiento del inversionista, oferta de capital)?
- *Potencial de crecimiento*: ¿Cuál es el potencial o las perspectivas de crecimiento de la marca y la industria en la que opera? Por ejemplo, ¿qué tan útiles son los factores facilitadores y qué tan inhibidores son los factores externos obstructores que constituyen el entorno económico, social, físico y jurídico de la empresa?
- *Perfil de riesgos*: ¿Cuál es el perfil de riesgo de la marca? ¿Qué tan vulnerable es la marca a aquellos factores obstructores y facilitadores?
- *Contribución de la marca*: ¿Qué tan importante es la marca para el portafolio de marcas de la empresa?

Es más probable que el valor que la marca crea en el mercado se vea reflejado en el valor para los accionistas cuando la empresa opera en una industria sana, sin barreras ni obstáculos importantes en su entorno y cuando la marca contribuye en gran medida a los ingresos de la compañía y aparenta tener brillantes posibilidades. Ejemplos evidentes de marcas que se beneficiaron de un fuerte multiplicador del mercado, al menos por un tiempo, fueron las numerosas marcas de Internet, como Pets.com, eToys, Boo.com y Webvan. Sin embargo, el enorme valor atribuido a su desempeño de mercado (que en realidad era negativo) pronto desapareció y, en algunos casos, lo mismo ocurrió con la compañía entera.

Por otra parte, muchas empresas han lamentado lo que perciben como una subestimación en el mercado. Por ejemplo, para las compañías reposicionadas, como Corning, ha sido difícil materializar lo que consideraban su verdadero valor del mercado debido a las percepciones persistentes de los inversionistas (tradicionalmente, Corning había fabricado vajillas y utensilios de cocina; ahora, se dedica a las telecomunicaciones, las pantallas planas y las industrias ambientalistas, las ciencias biológicas y los semiconductores).

Valor para el accionista. Con base en toda la información pronosticada y actual acerca de una marca, así como en muchas otras consideraciones, el mercado financiero formula opiniones y evaluaciones que tienen repercusiones financieras muy directas en el valor de la marca. Los tres indicadores particularmente importantes son el precio de las acciones, la relación precio/utilidades y la capitalización bursátil general de la empresa. La in-

vestigación ha demostrado que las marcas fuertes no sólo pueden producir rendimientos superiores para los accionistas, sino que también lo hacen con un riesgo menor.[7]

Un ejemplo ilustrativo: Starbucks. La figura 8-2 muestra cómo Starbucks creó valor para su marca corporativa durante el período de 1993 a 2003. Aunque Starbucks incrementó poco sus presupuestos publicitarios en esta época, su principal inversión de marketing se orientó a la expansión de mercados y el aumento en el número de tiendas (y por lo tanto, mayores oportunidades de consumo). Un observador de marketing apuntó: "A pesar de su falta de publicidad nacional, Starbucks se ha vuelto famoso por convertir al café en un producto omnipresente... y por expandir la marca más allá de sus raíces tradicionales (cafeterías estratégicamente ubicadas y sumamente aromáticas), para colocarla en aviones, restaurantes, hoteles, supermercados y otros puntos de reunión".[8] Otro comentarista señaló: "El crecimiento de Starbucks se ha producido casi sin el uso de la publicidad tradicional en medios; la cadena se ha basado en las iniciativas de marketing dentro de las tiendas y en la publicidad de persona a persona para desarrollar el prestigio de la marca".[9] Howard Schultz, fundador de la cadena, observó: "El marketing de Starbucks no sólo consiste en lo que la gente ve por fuera. El costo del marketing interno es muy alto, pero es la clave de nuestro éxito".[10] Debido al producto superior de Starbucks y a su impecable servicio, la inversión en la expansión ha mejorado la disposición mental del cliente.

La figura 8-2 presenta las calificaciones del BrandAsset Valuator (BAV) de Young & Rubicam relativas a la fortaleza (relevancia y diferenciación de la marca) y estatura (estima y conocimiento de la marca) de la marca, según la perciben los consumidores (que se describe en el apartado Enfoque de marca 9.0). La fortaleza y estatura de la marca guardan una estrecha relación con las cinco dimensiones de la disposición mental del cliente que se estudiaron antes. Starbucks experimentó una mejora constante en las percepciones del consumidor durante este periodo. Esta disposición mental del cliente, cada vez más favorable, produjo mayores ventas y elevó el precio de las acciones y la capitalización bursátil.

Por lo tanto, tal parece que la inversión en marketing que realizó Starbucks le ha redituado dividendos financieros claros. Starbucks ha podido crear una gran cantidad de valor de marca debido en parte a los multiplicadores positivos con los que evidentemente cuenta. El multiplicador del programa de Starbucks fue positivo por la relevancia y carácter distintivo de su oferta de productos. La compañía también mantuvo un alto grado de consistencia durante este periodo. Su multiplicador del cliente fue positivo debido a la falta de reacciones enérgicas por parte de la competencia, al fuerte apoyo de canal que la misma empresa suministró mediante su presencia minorista y al enfoque centrado en el cliente amante del café durante este tiempo. Como un analista comentó durante este periodo: "De antemano sabemos que Star-

	1993	1997	1999	2001	2003
I. Inversión en el programa de marketing					
Publicidad (millones de LNA)	3.73	13.48	12.24	N/A	N/A
Número de establecimientos	272	1,412	2,498	4,709	8,569
II. Disposición mental del cliente					
Fortaleza BAV	0.6	1.5	1.8	2.4	2.2
Estatura BAV	2.4	6.7	10.1	13.4	13.6
III. Desempeño de mercado					
Ventas (ingresos) (millones, neto)	—	$975	$1,680	$2,600	$3,500
IV. Valor para los accionistas					
Precio de las acciones	2.78	4.80	6.06	9.53	16.40
Capitalización bursátil (millones)	$621	3,034	4,445	8,400	9,700

LNA—Leading National Advertisers; BAV - BrandAsset Valuator.

FIGURA 8-2

Análisis de la cadena de valor de marca de Starbucks

bucks controla el mercado nacional del café de especialidad... nadie quiere oponérsele frontalmente".[11] Otro analista observó: "La competencia local entre las cafeterías es intensa, pero Starbucks es el único que tiene un nivel nacional de reconocimiento y conciencia".[12] Por último, el multiplicador del mercado fue igualmente positivo debido a la estrategia de desarrollo de la marca corporativa de Starbucks y a las condiciones favorables del mercado financiero.

Implicaciones

De acuerdo con la cadena de valor de la marca, lo primero que tienen que hacer los mercadólogos para crear valor es realizar inversiones astutas en su programa de marketing y después maximizar, en la medida de lo posible, los multiplicadores del programa, del cliente y del mercado que traducirán la inversión en beneficios financieros netos. Por lo tanto, la cadena de valor de la marca proporciona un medio estructurado para que los directivos comprendan dónde y cómo se crea valor y dónde buscar para mejorar ese proceso. Ciertas etapas son de especial interés para los diferentes miembros de la organización.

Los gerentes de marca y de categoría probablemente estarán más interesados en la disposición mental del cliente y en el impacto del programa de marketing sobre los clientes. Por otra parte, los directores de marketing tenderán a estar más interesados en el desempeño de mercado y en el impacto de la disposición mental del cliente sobre los comportamientos del mercado. Finalmente, es probable que un director general o CEO se enfoque en el valor para los accionistas y el impacto del desempeño de mercado en las decisiones de inversión.

La cadena de valor de la marca tiene numerosas implicaciones. Primero, la creación de valor comienza con la inversión en el programa de marketing. En consecuencia, una condición necesaria, pero no suficiente, para la creación de valor es la existencia de un programa de marketing bien fundamentado, bien diseñado y bien implementado. Es raro que los mercadólogos puedan lograr algo a cambio de nada.

Segundo, la inversión inicial de marketing no es suficiente para la creación de valor. Cada uno de los tres multiplicadores puede incrementar o disminuir el valor de mercado conforme se va progresando en las etapas. En otras palabras, la creación de valor también significa asegurarse de que el valor se transfiera de una etapa a otra. Por desgracia, muchos factores que pueden inhibir la creación de valor pueden estar fuera del alcance del mercadólogo, como el sentimiento de los inversionistas. Reconocer la naturaleza incontrolable de estos factores es importante para poner en perspectiva el éxito o fracaso relativo de un programa de marketing para crear valor de marca. Tal como los entrenadores deportivos no pueden ser responsables de circunstancias imprevistas, como las lesiones de sus jugadores principales y las restricciones financieras que dificultan atraer al mejor talento, así también los mercadólogos no necesariamente pueden ser responsables de ciertas fuerzas y dinámicas del mercado.

Tercero, como lo explicaremos en los siguientes dos capítulos, la cadena de valor de la marca ofrece una guía detallada para dar seguimiento a la creación de valor, lo cual facilita la investigación de marketing y los esfuerzos de inteligencia. Cada una de las etapas y multiplicadores tienen un conjunto de mediciones para su evaluación. En general, hay tres principales fuentes de información, y cada una aprovecha una etapa de valor y un multiplicador. La primera etapa, la inversión en el programa de marketing, es fácil y puede provenir del plan y presupuesto de marketing. Podemos evaluar tanto la disposición mental del cliente como el multiplicador de la calidad del programa mediante una investigación de mercado cuantitativa y cualitativa. Los multiplicadores del desempeño de mercado y las condiciones del mercado aparecen en las exploraciones del mercado y en los registros contables internos. Por último, podemos estimar el valor para los accionistas y el multiplicador del sentimiento del inversionista a través de un análisis y entrevistas a los inversionistas.

Las modificaciones a la cadena de valor de la marca pueden ampliar su relevancia y aplicabilidad. Primero, existen varios circuitos de retroalimentación. Por ejemplo, los precios de las acciones pueden tener un efecto importante en la moral y la motivación del empleado. Segundo, en algunos casos, la creación de valor quizá no ocurra de una manera secuencial. Por ejemplo, los analistas bursátiles pueden reaccionar ante una campaña publicitaria para la marca, ya sea personalmente o en reconocimiento de la aceptación pú-

blica, y tomar en cuenta estas reacciones en sus evaluaciones de inversión. Tercero, algunas actividades de marketing sólo pueden tener efectos muy difusos que se manifiestan en el largo plazo. Por ejemplo, el marketing relacionado con causas o de responsabilidad social puede afectar el sentimiento del cliente o del inversionista de manera muy lenta o con el paso del tiempo. Cuarto, tanto la media como la varianza de algunas mediciones de la cadena de valor de la marca podrían ser importantes. Por ejemplo, una marca de nicho puede recibir calificaciones muy altas, pero sólo en un rango muy pequeño de clientes.

Diseño de los estudios de seguimiento de marca

En el capítulo 3 analizamos el concepto de las auditorías de marca, un medio que ofrece información detallada, esencial para determinar la dirección estratégica de largo plazo para la marca. Pero para reunir información para las decisiones tácticas de corto plazo, los mercadólogos recaban información menos detallada relacionada con la marca a través de ***estudios de seguimiento*** continuos.

Los estudios de seguimiento recaban información de los clientes de manera rutinaria, por lo general, a través de evaluaciones cuantitativas del desempeño que la marca ha tenido en varias dimensiones clave que los mercadólogos pueden identificar en la auditoría de la marca y por otros medios. Los mercadólogos aplican la cadena de valor de la marca para entender dónde, cuánto y en qué formas se crea el valor de la marca y, por lo tanto, obtienen información invaluable acerca de si una marca ha alcanzado su posicionamiento. En la medida en que la marca esté rodeada por muchas actividades de marketing (como la introducción de extensiones de marca o la incorporación de una variedad creciente de opciones de comunicación para apoyarla) es más difícil y costoso investigar cada una de ellas. Sin importar si son muchos o pocos los cambios que se han hecho al programa de marketing, es necesario que mercadólogos den seguimiento a la salud de la marca y a su valor capital, de manera que puedan hacer ajustes en caso de ser necesario. Por lo tanto, los estudios de seguimiento tienen una función importante, ya que proporcionan un punto de referencia consistente que facilita la toma de decisiones cotidiana. Un buen sistema de seguimiento puede ayudar a los mercadólogos a comprender mejor una multitud de factores importantes, como la dinámica de la categoría, el comportamiento del consumidor, las vulnerabilidades y oportunidades competitivas y la efectividad y eficiencia de marketing.

A qué dar seguimiento

El capítulo 2 ofreció una lista detallada de las posibles mediciones que corresponden al modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, las cuales son candidatas para el seguimiento. Suele ser necesario adaptar las encuestas de seguimiento para abordar mejor los problemas específicos que enfrentan la marca o las marcas en cuestión. En gran medida, cada marca enfrenta una situación única que debe reflejar cada pregunta de la encuesta de seguimiento.

Seguimiento producto-marca. Para el seguimiento de un producto de marca individual es necesario medir la conciencia e imagen de la marca. Para ello se utilizan mediciones de recordación y reconocimiento y preguntas que van de lo más general a lo más específico. Por lo tanto, puede ser pertinente preguntar primero a los consumidores qué marcas les vienen a la mente en ciertas situaciones, para después medir el recuerdo de la marca con base en varias pistas relativas a la categoría de producto y finalizar con pruebas de reconocimiento de marca (si fuera necesario).

Las mediciones aplicadas de lo general a lo específico son una buena opción en las encuestas de seguimiento de marca para medir la imagen de marca, percepciones específicas en particular, como qué piensan los consumidores que caracteriza a la marca, y evaluaciones como qué significa la marca para los consumidores. Por lo general, existen varias asociaciones específicas de marca, las cuales dependen de la riqueza de las estructuras de conocimiento del consumidor, que los mercadólogos pueden rastrear con el paso del tiempo.

Dado que las marcas suelen competir en el nivel aumentado de producto (véase el capítulo 1), es importante medir todas las asociaciones que puedan distinguir a las marcas

competidoras. Por lo tanto, las mediciones de asociaciones de marca específicas y de "nivel inferior" deben considerar todas las fuentes potenciales de valor capital de la marca, como el desempeño y atributos y beneficios de la imaginería. Las asociaciones de beneficios suelen representar puntos de paridad y de diferencia claves, de manera que es particularmente importante darles seguimiento también. Sin embargo, para entender mejor los cambios en las creencias de los beneficios que reporta una marca, quizá sea necesario que los mercadólogos midan los atributos en los que supuestamente se basan tales beneficios. En otras palabras, los cambios en las creencias descriptivas de los atributos pueden ayudar a explicar los cambios en las creencias más evaluativas sobre los beneficios de una marca.

Los mercadólogos deben evaluar las asociaciones de marca fundamentales que constituyen las fuentes potenciales de valor capital de la marca con base en lo fuertes, favorables y únicas que son, *en ese orden*. A menos que las asociaciones sean suficientemente fuertes para que los consumidores las recuerden, no importa si son favorables o no, y a menos que sean tan favorables como para influir en las decisiones de los consumidores, es irrelevante si son únicas o no. En teoría, los mercadólogos recabarán mediciones de las tres dimensiones, pero quizá sólo para ciertas asociaciones y sólo por cierto tiempo; por ejemplo, las características favorables y únicas se pueden medir sólo una vez al año para tres o cinco asociaciones fundamentales.

Asimismo, los mercadólogos darán seguimiento a los juicios, sentimientos y otras mediciones más generales relacionadas con los resultados "de nivel superior". Después de pedirles sus opiniones generales, pregunte a los consumidores si han cambiado sus actitudes, intenciones o comportamiento en las últimas semanas o meses, y de ser así, cuál fue la causa.

Las asociaciones de beneficios suelen ser determinantes importantes del comportamiento. Patrick LaPointe establece cuatro mediciones clave que a decir de él son muy predictivas del comportamiento futuro de los prospectos y clientes en muchos mercados:[13]

1. Desempeño funcional del producto o servicio en cuestión.
2. Conveniencia y facilidad para acceder al producto o servicio.
3. Personalidad de la marca.
4. Precio y componente de valor.

El Informe de desarrollo de marca 8-2 ofrece un ejemplo de una encuesta de seguimiento sencilla para McDonald's.

Seguimiento de la marca corporativa o marca de familia. Los mercadólogos tal vez deseen dar seguimiento a la marca corporativa o marca de familia de manera separada o conjunta (o ambas) con productos individuales. Además de las mediciones de la credibilidad corporativa que identificamos en el capítulo 2, se pueden considerar otras mediciones para las asociaciones de una marca corporativa, como las siguientes (ilustradas con la marca corporativa GE):

- ¿Qué tan bien administrada está GE?
- ¿Qué tan fácil es hacer negocios con GE?
- ¿Qué tan interesada está GE en sus clientes?
- ¿Qué tan alcanzable es GE?
- ¿Qué tan accesible es GE?
- ¿Qué tanto le agrada hacer negocios con GE?

Las preguntas reales deben reflejar el nivel y la naturaleza de la experiencia que sus encuestados probablemente hayan tenido con la compañía.

Varias empresas dan seguimiento a la imagen corporativa. Por ejemplo, en una ocasión DuPont dio seguimiento a las siguientes mediciones generales de la imagen corporativa:[14]

- Compañías estadounidenses destacadas (sin ayuda)
- Compañías destacadas en 11 atributos diferentes (sin ayuda)
- Calificación con base en esos atributos
- Compañías destacadas en ocho industrias diferentes (sin ayuda)
- Asociación con esas industrias

- Calificaciones en industrias asociadas
- Familiaridad con productos y servicios
- Probabilidad de invertir en acciones
- Sentimiento acerca de que un amigo acepte un empleo ahí

Cuando una marca se identifica con múltiples productos, como en una estrategia de desarrollo de marca corporativa o de marca de familia, una cuestión importante es qué productos particulares recuerda la marca a los consumidores. Los mercadólogos también desean saber qué productos particulares tienen mayor influencia sobre las percepciones que tiene el consumidor de la marca. Para identificarlos, pregunte a los consumidores qué productos asocian con la marca sin ayuda ("¿Qué productos le vienen a la mente cuando piensa en la marca Nike?") o con ayuda, mencionando nombres de submarcas ("¿Está usted consciente de la existencia de los tenis de basquetbol Nike Air Force? ¿De la ropa de tenis Nike Sphere React? ¿De los tenis para correr Nike Air?"). Para comprender mejor la dinámica entre la marca y sus productos correspondientes, pregunte también a los consumidores sobre la relación que hay entre ambos ("Hay muchos productos diferentes asociados con Nike. ¿Cuáles son los que considera más importantes para formar su opinión sobre esta marca?").

Seguimiento global. Si el seguimiento abarca diversos mercados geográficos, en especial en países desarrollados y en vías de desarrollo, quizá necesite un conjunto más amplio de mediciones de contexto para comprender mejor el desarrollo de la marca en esos mercados. No es necesario hacerlo con frecuencia, pero obtendrá información útil y aclaratoria (véase la figura 8-3 para algunas mediciones representativas).

Indicadores económicos
Producto Interno Bruto
Tasas de interés
Desempleo
Salario promedio
Ingreso disponible
Casa propia y monto de la hipoteca
Tipos de cambio, mercado de valores y balanza de pagos

Ventas minoristas
Gasto total en supermercados
Cambio año con año
Crecimiento de las marcas propias y genéricas

Tecnología
Computadoras para el hogar
Videograbadora digital (DVR)
Acceso y uso de Internet
Teléfonos
Asistente personal digital (PDA)
Hornos de microondas
Televisión

Actitudes y valores personales
Confianza
Seguridad
Familia
Entorno
Valores tradicionales
Extranjeros frente a la soberanía

Indicadores en medios
Consumo de medios: tiempo total dedicado a ver la televisión, consumo de otros medios
Gasto publicitario: total, por medio y por categoría de producto

Perfil demográfico
Perfil poblacional: edad, sexo, ingreso, tamaño de la familia
Distribución geográfica
Perfil étnico y cultural

Otros productos y servicios
Transporte: auto propio, cuántos
La mejor descripción del automóvil
Motocicleta
Casa propia o alquilada
Viajes nacionales de una sola noche durante el año pasado
Viajes internacionales en los últimos dos años

Actitud hacia las marcas y compras
Compras con base en el precio
Gusto por comprar cosas nuevas
País de origen o de manufactura
Prefiere comprar cosas que se anuncien
Importancia de las marcas conocidas

FIGURA 8-3

Mediciones del contexto de marca



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 8-2

Ejemplo de encuesta de seguimiento de una marca

Suponga que McDonald's está interesado en diseñar una breve encuesta telefónica de seguimiento. ¿Cómo la estructuraría? Aunque existen varios tipos diferentes de preguntas, su encuesta de seguimiento podría tener la siguiente forma.

Entrevistador: Estamos realizando una breve encuesta telefónica para recabar opiniones de los consumidores acerca de las cadenas de restaurantes de "comida rápida" o servicio rápido.

Conciencia y uso de marca

a. ¿De qué marcas de cadenas de restaurantes de servicio rápido está usted consciente?
b. ¿En qué marcas de cadenas de restaurantes de servicio rápido consideraría comer?
c. ¿Ha comido en alguna cadena de restaurantes de servicio rápido en la última semana? ¿En cuál?
d. Si usted fuera a comer a algún restaurante de servicio rápido mañana para el almuerzo, ¿cuál elegiría?
e. ¿Cuál elegiría si fuera para la cena? ¿Adónde iría?
f. Por último, ¿y si fuera para desayunar? ¿Adónde iría?
g. ¿Cuáles son sus cadenas de restaurantes de servicio rápido favoritas?

Queremos hacerle algunas preguntas generales acerca de una cadena de restaurantes de servicio rápido, McDonald's.

¿Ha oído hablar de este restaurante? (Establecer familiaridad).

¿Ha comido en este restaurante? (Establecer prueba).

Cuando digo McDonald's, ¿cuáles son las primeras asociaciones que le vienen a la mente? ¿Alguna otra? (Anote todas).

Juicios sobre la marca

Estamos interesados en su opinión general acerca de McDonald's.

a. ¿Qué tan favorable es su actitud hacia McDonald's?
b. ¿Qué tan bien satisface McDonald's sus necesidades?
c. ¿Qué tan probable es que usted recomiende McDonald's a otras personas?
d. ¿Qué tan buen valor tiene McDonald's?
e. ¿Cree usted que valdría la pena pagar un precio alto por los productos de McDonald's?
f. ¿Qué le gusta más de McDonald's?
g. ¿Qué es lo más singular de McDonald's?
h. ¿Hasta qué punto McDonald's ofrece ventajas que las otras marcas no pueden?
i. ¿Hasta qué punto McDonald's es superior a otras marcas en la categoría de restaurantes de servicio rápido?
j. Comparado con otras marcas en la categoría de restaurantes de servicio rápido, ¿qué tan bien satisface McDonald's sus necesidades básicas?

Ahora queremos hacerle algunas preguntas acerca de McDonald's como compañía. Haga el favor de indicar si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

McDonald's is . . .

a. Innovador
b. Experto
c. Confiable
d. Agradable
e. Preocupado por sus clientes
f. Preocupado por la sociedad en general
g. Agradable
h. Admirable

Desempeño de la marca

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas específicas acerca de McDonald's. Por favor indique si está de acuerdo o no con las siguientes oraciones.

McDonald's . . .

a. Es un lugar conveniente para comer
b. Ofrece servicio rápido y eficiente
c. Tiene instalaciones limpias
d. Es para toda la familia
e. Tiene comida deliciosa
f. Tiene comida sana
g. Tiene un menú variado
h. Tiene personal amistoso y cortés
i. Ofrece promociones divertidas
j. Tiene una apariencia elegante y atractiva
k. Tiene comida de alta calidad

Imaginería de marca

a. ¿Hasta qué punto la gente que usted admira y respeta come en McDonald´s?
b. ¿Cuánto le agrada la gente que come en McDonald's?
c. ¿Qué tan bien describen las siguientes palabras a McDonald's?
Práctico, honesto, atrevido, moderno, confiable, exitoso, de clase superior, encantador, aire libre.
d. ¿McDonald's es un restaurante que usted podría utilizar en muchas situaciones diferentes?
e. ¿Hasta qué punto pensar en McDonald's evoca recuerdos placenteros en usted?
f. ¿Hasta qué punto siente que creció con McDonald's?

(*Continúa*)

(*Continúa de la página anterior*)

Sentimientos hacia la marca

McDonald's le provoca un sentimiento de . . .

a. ¿Calidez?
b. ¿Diversión?
c. ¿Emoción?
d. ¿Sensación de seguridad o confianza?
e. ¿Aprobación social?
f. ¿Autorrespeto?

Resonancia de marca

a. Me considero leal a McDonald's.
b. Como en McDonald's siempre que puedo.
c. Haría hasta lo imposible por comer en McDonald's.
d. Me encanta McDonald's.
e. En realidad extrañaría a McDonald's si se fuera.
f. McDonald's es especial para mí.
g. McDonald's es más que un producto para mí.
h. En verdad me identifico con la gente que come en McDonald's.
i. Siento una profunda conexión con las personas que comen en McDonald's.
j. Realmente me gusta hablar de otros acerca de McDonald's.
k. Siempre estoy interesado en saber más acerca de McDonald's.
l. Me interesaría la mercancía con el nombre de McDonald's en ella.
m. Estoy orgulloso de que otros sepan que como en McDonald's.
n. Me gusta visitar el sitio Web de McDonald's.
o. Comparado con otras personas, sigo de cerca las noticias acerca de McDonald's.

Cómo realizar estudios de seguimiento

¿Qué elementos de la marca debe utilizar en los estudios de seguimiento? En general, los mercadólogos usan el nombre de marca, pero también pueden utilizar un logotipo o símbolo para probar las estructuras de la marca, en especial si esos elementos pueden desempeñar una función visible e importante en el proceso de decisión.

También es necesario decidir a quién va a dar seguimiento, así como cuándo y dónde va a hacerlo.

A quién dar seguimiento. El seguimiento suele concentrarse en los clientes actuales, pero también puede ser provechoso monitorear a los no usuarios de la marca o incluso de la categoría de producto en general, por ejemplo, para sugerir posibles estrategias de segmentación. Los mercadólogos pueden dar seguimiento a los clientes leales a la marca y compararlos con aquellos leales a otras marcas, o con aquellos que cambian de marcas. Entre los clientes actuales, los mercadólogos pueden distinguir entre usuarios fuertes y moderados de la marca. Por lo general, si se divide el mercado, será necesario que se formulen diferentes cuestionarios (o al menos algunas secciones del cuestionario básico) para captar mejor las características específicas de cada segmento.

Alka Seltzer

Miles Laboratory recaba muchos datos acerca de la imagen de su producto emblemático, Alka Seltzer. Los datos han revelado profundas diferencias en la imagen del producto que tienen los usuarios y los no usuarios. Por ejemplo, los usuarios consideran la efervescencia como una característica muy conveniente de la marca Alka Seltzer, mientras que los no usuarios la consideran como muy inconveniente. Los beneficios deseados de Alka Seltzer también varían según el tipo de usuario. Los consumidores que lo usan mucho señalan como los atributos más valiosos "la eficacia" y "el alivio rápido". Los usuarios moderados, por otra parte, valoran más "la delicadeza" y "la ausencia de efectos colaterales". Puesto que reconocen que la efervescencia es una fuente clave del valor capital de la marca para Alka Seltzer, los mercadólogos de Miles le dan un seguimiento muy minucioso. Debido a la importancia estratégica de esta asociación, la compañía fue muy cuidadosa antes de introducir una versión en gel líquido del producto y observó muy de cerca la reacción posterior del consumidor, y al final la restringió tan sólo a otro medicamento diferente para el resfriado y la gripe, Alka Seltzer Plus.

Con frecuencia, es útil dar seguimiento atento a otros tipos de clientes también, como los miembros del canal y otros intermediarios, para comprender sus percepciones y acciones hacia la marca. De particular interés es la imagen que tienen de la marca y cómo piensan que pueden ayudar o dañar su valor capital. Los minoristas pueden responder preguntas directas como: "¿Cree que los productos de su tienda se venderían más rápido si tuvieran el nombre de la marca en ellos? ¿Por qué sí o no?" Los mercadólogos quizá también deseen dar seguimiento a sus empleados, como los vendedores, para comprender mejor sus creencias acerca de la marca y cómo creen que están contribuyendo a su valor capital ahora o cómo podrían hacerlo en el futuro. Este seguimiento puede ser especialmente importante en las organizaciones de servicio, donde los empleados desempeñan funciones importantes que afectan el valor capital de la marca.

Cuándo y dónde dar seguimiento. ¿Con cuánta frecuencia debe usted recabar información mediante el seguimiento? Un método útil para monitorear las asociaciones de marca son los estudios de seguimiento continuos, los cuales recaban información de los clientes de manera continua a través del tiempo. La ventaja del seguimiento continuo es que suaviza los errores o las actividades o acontecimientos de marketing, tales como una nueva campaña publicitaria ostentosa o un suceso poco probable en el entorno de marketing, para ofrecer un conjunto de mediciones básicas más representativas.

La frecuencia de tales estudios de seguimiento, en general, dependerá de la frecuencia de la compra del producto (los mercadólogos por lo general dan un seguimiento más esporádico a los bienes duraderos, debido a que se compran con menos frecuencia) y del comportamiento del consumidor y la actividad de marketing en la categoría del producto. Muchas compañías realizan un cierto número de entrevistas a diferentes consumidores cada semana, o incluso cada día, y conjuntan los resultados sobre una base de promedio móvil para los informes mensuales o trimestrales.

Millward Brown

El pionero en la investigación de seguimiento de marketing Millward Brown entrevista entre 50 y 100 personas a la semana y examina datos con respecto a las tendencias de los promedios móviles a través del tiempo en su Advanced Tracking Program. Por lo general, las entrevistas son cortas (de 10 a 20 minutos de duración, por teléfono o la Web), y abarcan la marca del cliente y un conjunto de la competencia. La compañía recaba datos sobre varios temas según lo determinen las necesidades del cliente. Los módulos incluyen: lealtad a la marca, posicionamiento de la marca, percepciones de valor, conciencia y respuesta a las comunicaciones de marketing y promociones en tienda, perfiles de los consumidores, etcétera. Una entrevista de 12 minutos para un producto de consumo típico, aplicada a la semana por teléfono a 50 consumidores nacionalmente representativos puede costar alrededor de $250 000 anuales, dependiendo de la modalidad.[15]

Cuando la marca tiene asociaciones más estables y perdurables, un seguimiento menos frecuente podría ser suficiente. Sin embargo, aunque el marketing de una marca no cambie de manera apreciable a través del tiempo, los nuevos competidores podrían cam-

biar las percepciones de los consumidores acerca de la dinámica dentro del mercado, lo cual convierte al seguimiento en algo crucial. Por último, la etapa del ciclo de vida del producto o la marca determinarán la decisión acerca de la frecuencia del seguimiento: las opciones de los consumidores en mercados maduros quizá no cambien tanto, mientras que en los mercados emergentes pueden cambiar rápidamente y quizá de manera impredecible.

Cómo interpretar los estudios de seguimiento

Para generar ideas y recomendaciones prácticas, las mediciones de seguimiento deben ser tan confiables y sensibles como sea posible. Un problema con muchas mediciones tradicionales de los fenómenos de marketing es que no cambian demasiado con el paso del tiempo. Si bien esta estabilidad puede significar que los datos no han cambiado mucho, también puede significar que una o más dimensiones de la marca han cambiado en cierto grado pero que las mediciones mismas no son lo suficientemente sensibles para detectar modificaciones sutiles. Para desarrollar mediciones de seguimiento sensibles, los mercadólogos deben redactar las preguntas de forma comparativa: "En comparación con otras marcas, ¿cuánto...?" o en términos de periodos: "En comparación con hace un mes o un año, ¿cuánto...?"

Otro problema para interpretar los estudios de seguimiento es decidir los parámetros de referencia apropiados. Por ejemplo, ¿cuál sería un nivel suficientemente alto de conciencia de marca? ¿Cuándo son suficientemente fuertes, favorables y únicas las asociaciones de marca? ¿Qué tan positivos deben ser los juicios y sentimientos hacia la marca? ¿Cuál es la cantidad razonable de resonancia de marketing que se podría esperar? Los límites que se establezcan deben ser razonables y reflejar de manera adecuada los intereses de la audiencia directiva interna a la que están dirigidos. Los objetivos definidos y probados acertadamente pueden ayudar a los directivos a tener un punto de comparación con respecto a sus competidores y a evaluar la productividad de los equipos de marketing de marcas.

Los mercadólogos quizá también deseen diseñar estos objetivos teniendo en cuenta consideraciones competitivas y la naturaleza de la categoría. En algunas categorías de bajo nivel de relevancia como, digamos, los focos, podría ser difícil apropiarse de una imagen distinta, a diferencia de los productos de alto nivel de relevancia, como los automóviles y las computadoras. Los mercadólogos deben considerar y monitorear el número de encuestados que indican que "no saben" o "no tienen respuesta" a las mediciones de seguimiento de marca: cuantas más respuestas de este tipo se recaben, tanta menos importancia parecerá tener la marca para los consumidores.

Alastair Gordon, de AC Nielsen, destaca algunas de las razones por las que las métricas del valor capital o la salud de la marca no siempre son útiles:[16]

1. Demasiado enfoque en los recuadros o puntuaciones e índices "de alto nivel" (que suelen ser demasiado generales y no lo suficientemente prescriptivos).
2. Objetivos que no se definen, son inalcanzables o inadecuados para el nivel gerencial al que están dirigidos.
3. Las métricas se consideran como un estudio de investigación independiente y no están integradas con otro tipo de información, como las tendencias de la categoría.
4. Se pone demasiado énfasis en las actitudes y conexiones emocionales del consumidor sin relacionarlas con el comportamiento.

Gordon recomienda que las mediciones de salud de la marca se vuelvan más multidimensionales, que aborden de una manera más directa el porqué los consumidores deciden entre marcas y que adopten un claro enfoque en forma de una "libreta de calificaciones" para entender las oportunidades y establecer los objetivos adecuados.

Uno de los objetivos más importantes de los estudios de seguimiento de marca es identificar los factores determinantes del valor capital de la marca.[17] ¿Cuáles son las asociaciones de marca que en realidad determinan las actitudes y comportamiento del consumidor y crean valor para la marca? Los mercadólogos deben identificar los motivadores reales del valor de una marca; es decir, aquellos puntos de diferencia tangibles e intangibles que influyen y determinan las elecciones de marca y producto de los consumidores. Asimismo, los mercadólogos deben identificar las actividades de marketing que tengan el

impacto más efectivo en el conocimiento de la marca, en especial, la exposición de los consumidores a la publicidad y otros elementos de la mezcla de comunicaciones. Monitorear y relacionar de manera cuidadosa las principales fuentes y mediciones de los resultados del valor capital de la marca será de ayuda para abordar estas cuestiones. El modelo VCMBC y la cadena de valor de la marca dejan entrever muchos vínculos y rutas posibles para analizar su impacto sobre el valor capital en la marca. (Los capítulos 9 y 10 analizan con mayor detalle varias mediciones).

Establecimiento de un sistema de administración del valor capital de la marca

Los estudios de seguimiento de marca, así como las auditorías de marca pueden ofrecer un gran cúmulo de información acerca de cuál es la mejor forma de construir y medir el valor capital de la marca. Para obtener el mayor beneficio de estos esfuerzos de investigación, las empresas necesitan estructuras y procedimientos internos adecuados para aprovechar la utilidad del concepto de valor capital de la marca y la información que recaban acerca de ella. A pesar de que el sistema de medición del valor capital de la marca no asegura que los directivos siempre tomen "buenas" decisiones para la marca, debe incrementar la probabilidad de que lo hagan o, por lo menos, reducir las posibilidades de que se tomen "malas" decisiones.

Cuando las empresas adoptan el concepto de desarrollo de marcas y valor capital de la marca, muchas analizan constantemente la forma en que pueden aprovecharlo mejor dentro de la organización. Quizá una de las amenazas más grandes para el valor capital de la marca provenga del interior mismo de la organización y del hecho de que muchos gerentes de marketing ocupen este puesto sólo por un período limitado. Como resultado de lo efímero de sus puestos, los gerentes de marketing pueden adoptar una perspectiva de corto plazo que produzca una dependencia excesiva de las tácticas generadoras de ventas y soluciones rápidas, como las extensiones de línea y categoría, promociones de ventas, etcétera. Debido a que estos gerentes no aprecian ni entienden el concepto de valor capital de la marca, algunos críticos afirman que, en esencia, manejan la marca "sin licencia".

Para contrarrestar estas y otras fuerzas potenciales dentro de una organización que pueden generar una administración ineficaz de las marcas a largo plazo, muchas empresas han hecho del desarrollo interno de marcas una de sus prioridades principales, como lo observamos en el capítulo 3. Como parte de estos esfuerzos, es necesario implementar un ***sistema de administración del valor capital de la marca***, que es un conjunto de procesos organizacionales diseñados para mejorar la comprensión y el uso del concepto de valor capital de la marca dentro de una empresa. Un conjunto de analistas observó:[18]

> Implementar un sistema de administración del valor capital de la marca es crucial para administrar uno de los activos más valiosos de una compañía. Le dará a la compañía una mejor manera de informar cómo posicionar sus marcas, se convertirá en un libro viviente sobre lo que importa más para que las marcas alcancen el éxito, permitirá seguir atentamente el progreso hacia la consecución de las metas y se convertirá en una herramienta para el diagnóstico y corrección de las debilidades que pudieran surgir.

Los tres principales pasos para implementar un sistema de administración del valor capital de la marca son: crear estatutos para el valor capital de la marca, elaborar informes del valor capital de la marca y definir las responsabilidades del valor capital. Las siguientes secciones analizan cada uno de estos pasos. El Informe de desarrollo de marca 8-3 describe la forma en que Mayo Clinic ha desarrollado un sistema administración y medición del valor capital de la marca.

Estatutos del valor capital de la marca

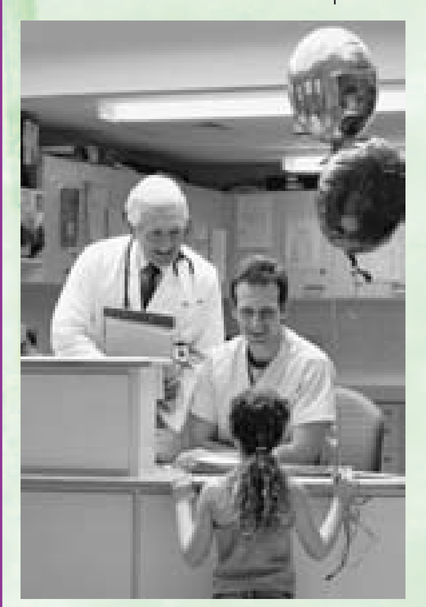
El primer paso para establecer un sistema de administración del valor capital de la marca es formalizar la visión de la compañía en torno al valor capital de la marca en un documento, los ***estatutos del valor capital de la marca***, los cuales proporcionan los lineamientos rele-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 8-3

Comprender y administrar la marca Mayo Clinic

Mayo Clinic se fundó a finales del siglo XIX por el Dr. William Worral Mayo y sus dos hijos, quienes más tarde se convirtieron en los pioneros de "la práctica médica en grupo" al invitar a otros médicos a trabajar con ellos en Rochester, Minnesota. Los Mayo creían que "dos cabezas piensan más que una y si son tres, mejor". A partir de entonces, Mayo Clinic ha crecido para convertirse en el líder mundial en atención, investigación y educación médicas, y se ha hecho famoso por su cuidado especializado e investigaciones médicas de clase mundial. Además de las instalaciones originales en Rochester, posteriormente Mayo construyó clínicas en Jacksonville, Florida y en Scottsdale, Arizona durante la década de los ochenta. Mayo Clinic atiende cada año a más de 500000 pacientes, ya sea como pacientes internos o externos.



Mayo Clinic ha desarrollado el sistema de medición y administración de su marca.

En 1996, Mayo emprendió su primer estudio de valor capital de marca y realizó estudios cuantitativos y cualitativos. Mayo repitió la investigación cualitativa en 2005, además de organizar 15 grupos de enfoque en cinco ciudades. Los grupos de enfoque identificaron siete atributos o valores esenciales de la marca, que son: 1) integración; 2) integridad; 3) longevidad; 4) exclusividad; 5) liderazgo; 6) sabiduría, y 7) dedicación. A pesar de que algunos de estos valores también caracterizan a otros centros médicos de alta calidad, la integración e integridad son casi exclusivas de Mayo. En cuanto a la integración, los encuestados describieron a Mayo como un centro que conjunta abundantes recursos para ofrecer la mejor atención médica posible. Perciben a Mayo como eficiente, organizado, armonioso y con sentido de participación y sociedad. Por ejemplo, una persona describió a Mayo como: "Una sinfonía bien dirigida... trabajo armonioso... una persona no lo puede hacer sola... trabajo en equipo, cooperación, compatibilidad". En cuanto a la integridad, los encuestados atribuyeron un valor mayor al hecho de que Mayo no se guía por intereses comerciales y se compromete con la salud, no con las utilidades. Un participante dijo: "El elemento comercial está fuera de las prioridades de Mayo... su ética es superior... lo cual me da una confianza mayor en su diagnóstico".

vantes para los gerentes de marketing dentro de la compañía, así como para los principales socios de marketing fuera de la compañía, como el personal de la agencia de publicidad. Este documento debe cumplir los siguientes propósitos:

- Definir la visión que tiene la empresa del concepto de valor capital de la marca y explicar por qué es importante.
- Describir el alcance de las principales marcas en términos de los productos asociados y la forma en que su marca se ha desarrollado y comercializado (como lo revelan los registros históricos de la compañía así como el inventario más reciente de la marca).
- Especificar cuál es el valor capital real y deseado de la marca en todos los niveles relevantes de la jerarquía de marca, por ejemplo, en el nivel corporativo y en el nivel individual de producto (como se explica en el capítulo 11). Los estatutos deben definir varias asociaciones relevantes, como las que constituyen los puntos de paridad y de diferencia, así como las asociaciones principales de la marca y el mantra de la marca.
- Explicar cómo se mide el valor capital de la marca con base en el estudio de seguimiento y en el informe de valor capital de la marca resultante (resumido).

Aunque ninguno de los atributos de marca de Mayo Clinic es negativo, las percepciones de exclusividad suponen algunos problemas específicos. A veces, este tributo se describió positivamente en las percepciones de que Mayo ofrecía el cuidado de la más alta calidad y doctores de elite, pero las creencias imprecisas de que ahí se atendía sólo a la gente rica y famosa y a los más enfermos de los enfermos marcaban una distancia emocional y hacían parecer que Mayo era inaccesible.

En un estudio cuantitativo reciente, la conciencia general de Mayo Clinic en Estados Unidos fue de 90.2% y una tercera parte conocía al menos a un paciente de Mayo. Una de las preguntas clave en esta encuesta era: "Suponga que su seguro de gastos médicos o sus finanzas personales le permitieran ir a cualquier lugar de Estados Unidos para recibir tratamiento por una enfermedad grave que requiere cuidados altamente especializados, ¿a qué institución preferiría acudir?" Mayo Clinic fue la opción más popular, con 18.6% de las respuestas, en comparación con 5.0% del siguiente centro médico más mencionado. La publicidad de persona a persona fue el factor más influyente en estas preferencias de cuidados médicos altamente especializados.

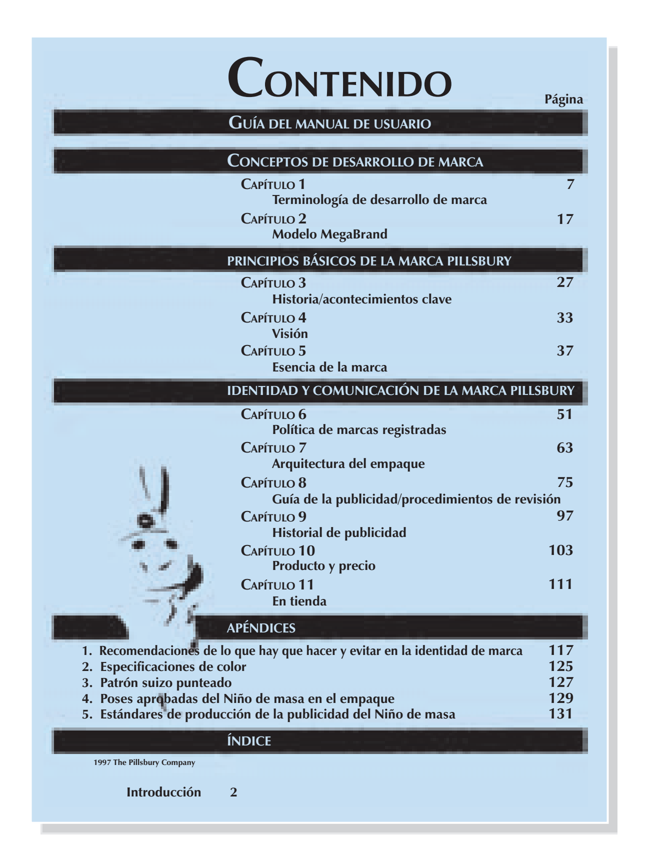
A partir de esta investigación, Mayo Clinic concluyó que su marca "es preciosa y poderosa". Mayo se dio cuenta de que si bien tenía una imagen extraordinariamente positiva, era vital desarrollar lineamientos para protegerla. En 1999, la clínica creó una infraestructura de administración de marca para que fuera "el centro de procesamiento de información institucional para el conocimiento continuo de las percepciones externas de Mayo Clinic y sus actividades relacionadas". Mayo Clinic también estableció lineamientos para aplicar la marca a productos y servicios. Sus mediciones de la administración de marca garantizan que la clínica preserve el valor capital de su marca, y permiten a Mayo realizar su misión:

> *Mayo Clinic ofrecerá la mejor atención a todos los pacientes, todos los días, mediante la práctica clínica, educación e investigación integradas.*

Fuentes: Agradecemos a John La Forgia, Kent Seltman y Scott Swanson, de Mayo, su ayuda y cooperación. www.mayoclinic.org; "Mayo Clinic Brand Management", documento interno, 1999. Véase también Leonard L. Berry y Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review,* febrero de 2003, 100-106; Paul Roberts, "The Agenda-Total Teamwork", *Fast Company,* abril de 1999, 148.

- Sugerir la forma en que los mercadólogos deben administrar el valor capital de la marca con algunos lineamientos generales estratégicos, como enfatizar la claridad, relevancia y las características distintivas, innovadoras y consistentes en el programa de marketing a través del tiempo.
- Describir cómo diseñar programas de marketing con base en lineamientos tácticos específicos, como criterios para la evaluación de anuncios y la elección del nombre de marca.
- Especificar el tratamiento adecuado de la marca en términos del uso de la marca registrada, embalaje y comunicaciones.

A pesar de que parte de los estatutos del valor capital de la marca quizá no cambien de un año a otro, la empresa debe actualizarlos cada año para ofrecer a los encargados de la toma decisiones un perfil actualizado de la marca e identificar nuevas oportunidades y riesgos potenciales para la marca. Las introducciones de nuevos productos, los cambios en los programas de marca y la implementación de otras iniciativas de marketing que realice el mercadólogo deben reflejarse de manera adecuada en los estatutos del valor capital de la marca. Muchas perspicacias que surgen de las auditorías de marca también deben incluirse en los estatutos.



CONTENIDO

1997 The Pillsbury Company

FIGURA 8-4

Manual de marca de Pillsbury: Contenido
Fuente: se usa con autorización de General Mills, Inc.

La figura 8-4 presenta el índice de contenido del manual de marca de Pillsbury. Una marca con un diseño creativo de estatutos de marca es Burger King.

BURGER KING

Como parte de la revitalización de su marca en 2004, Burger King renovó por completo su marketing, por dentro y por fuera. Además de lanzar una publicidad poco convencional para la marca, la agencia de publicidad de Burger King, Crispin Porter + Bogusky, también transformó muchos de los aspectos internos de la marca, desde la extraña música instrumental que oyen los clientes mientras esperan a que su llamada telefónica sea atendida, hasta su manual para empleados *Go Forward*. Burger King se aseguró de que el manual se redactara en tono y lenguaje accesibles, y que reflejara las cualidades de la cultura corporativa que la empresa estaba intentando adoptar.

Informe del valor capital de la marca

El segundo paso para establecer un sistema exitoso de administración del valor capital de la marca es combinar los resultados de la encuesta de seguimiento y otras mediciones de desempeño relevantes para la marca en un informe o registro del valor capital de la marca que se enviará regularmente (mensual, trimestral o anualmente) a la dirección. Gran parte de la información relevante para el informe puede ya existir dentro de la organización. Sin embargo, es posible que se haya presentado a la dirección en partes desarticuladas, de manera que nadie tiene una comprensión holística de dicha información. El informe del valor capital de la marca intenta integrar de manera efectiva todas estas mediciones diferentes.[19]

El informe del valor capital de la marca debe describir *qué* está sucediendo con la marca, y *por qué* está sucediendo. Debe incluir todas las mediciones internas y externas relevantes del desempeño de la marca y las fuentes y resultados del valor capital de la marca.[20]



Burger King se ha sometido a una transformación de marca, que incluyó anuncios extraños y promociones conjuntas, para ayudar a revitalizar sus ventas.



La campaña combinada en medios impresos y en televisión "¿Quieres leche?" ha ayudado a contener el descenso en las ventas de leche.

En particular, una sección del informe debe resumir las percepciones que tienen los consumidores acerca de los atributos o beneficios clave o las asociaciones, preferencias y comportamientos reportados que revela el estudio de seguimiento. Otra sección del informe debe incluir información más descriptiva del mercado, como la siguiente:

- Embarques y movimientos de productos a través de los canales de distribución.
- Tendencias en la categoría minorista.
- Análisis relevantes de los costos.
- Precios y programas de descuentos cuando sea apropiado.
- Información de participación de mercado y ventas, analizada con base en factores relevantes (como región geográfica, tipo de cuenta minorista o clientes).
- Evaluaciones de las utilidades.

Robert Malcolm de Diageo observa que su empresa toma en cuenta tanto las métricas de entrada (inputs) como las de salida (outputs) y aplica un método complementario basado en el plan GAME:[21]

1. *Objetivo* (*Goal*): identificar las marcas clave para el siguiente ejercicio fiscal.
2. *Actividad*: identificar las condiciones actuales como punto de partida, y compararlas con las marcas propiedad de la empresa o de la competencia.
3. *Medición*: asignar las entradas (inputs) a objetivos específicos, como cambiar el comportamiento del consumidor e incrementar la intensidad de compra.
4. *Evaluación*: evaluar las salidas (outputs).

Estas mediciones ayudan a comprender mejor el desempeño del mercado, que es un componente de la cadena de valor de la marca. Los directivos pueden comparar este desempeño con diferentes puntos de referencia: desempeño del último mes, trimestre o año, y asignarles un código de color verde, amarillo o rojo, dependiendo de si las tendencias son positivas, neutras o negativas, respectivamente.

Para que los consejos directivos reciban información sobre el desempeño de marketing, Gail McGovern y John Quelch de Harvard Business School recomiendan informes de seguimiento trimestrales de las tres o cuatro métricas de marketing o relacionadas con el cliente que en verdad motivan y pronostican el desempeño comercial de la compañía, es decir, las mediciones del comportamiento que atañen específicamente al modelo de negocios de la compañía.[22] Por ejemplo, estos investigadores observan cómo el consejo directivo del operador de casinos Harrah's se enfoca en tres métricas: participación en la suma de dinero que los clientes destinan a jugar (participación en la cartera del cliente); actualizaciones del programa de lealtad (un indicador de mayor concentración de los juegos de un cliente en Harrah's); y el porcentaje del ingreso proveniente de los clientes que visitan más de uno de los 30 casinos Harrah's (un indicador de ventas cruzadas). Para respaldar este seguimiento, Harrah's gasta $50 millones al año en un sistema de información sobre sus clientes.

Asimismo, Ambler y Clark ofrecen tres recomendaciones.[23] Primero, los mercadólogos deben trabajar con sus directores de finanzas para desarrollar tableros de controles, cambiar las métricas y pronosticar responsabilidades para el departamento de finanzas. Segundo, los mercadólogos deben desarrollar con cada agencia un informe detallado que contemple objetivos medibles y remuneración basada en los resultados (para las agencias). Por último, los mercadólogos deben dedicar tiempo adicional a conseguir la participación de sus colegas en su modelo de negocios, estrategia y métricas.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 8-1

Maximización del desarrollo interno de marcas

El experto en desarrollo de marcas, Scott Davis, ofrece varias ideas acerca de lo que se necesita para formar una organización impulsada por su marca.

De acuerdo con Davis, para que los empleados se conviertan en defensores apasionados de las marcas, deben entender lo que es una marca, cómo se construye, qué representa la marca de su organización y cuál es la función que ellos desempeñan para cumplir la promesa de la marca. En términos formales, Davis considera que el proceso de ayudar a los empleados de una organización a asimilar la marca está conformado por tres etapas:

1. *"Escúchala":* ¿Cuál es la mejor forma de ponerla en sus manos?
2. *"Créela":* ¿Cuál es la mejor forma de llevarla a sus mentes?
3. *"Vívela":* ¿Cuál es la mejor forma de llevarla a sus corazones?

Davis también afirma que el proceso de asimilación de la marca dentro de una organización debe estar regulado por seis principios fundamentales, y ofrece los siguientes ejemplos.

1. *Lograr que la marca sea relevante.* Cada empleado debe entender y adoptar el significado de la marca. Por ejemplo, Nordstrom, cuya marca depende de un servicio excelente al cliente, faculta a sus asociados de ventas para aprobar cambios de mercancías sin la autorización del gerente.
2. *Hacer que la marca sea accesible.* Los empleados deben saber dónde pueden obtener conocimiento y respuestas acerca de la marca para responder preguntas relacionadas. Por ejemplo, Ernst & Young lanzó "The Branding Zone" en su intranet para ofrecer a los empleados un acceso fácil a la información acerca de sus programas de desarrollo de marca, marketing y publicidad.

Con los avances en la tecnología de computación, será cada vez más fácil que las empresas coloquen en línea la información que compone el informe del valor capital de la marca, de manera que los gerentes puedan acceder a él a través de la intranet de la empresa o por algún otro medio. Por ejemplo, NFO MarketMind ha desarrollado un sistema de base de datos para la administración de marcas que integra datos de encuestas de seguimiento continuo de los clientes, datos sobre la concentración (o costo) de los medios, datos sobre las ventas de almacén y minoristas y sobre relaciones públicas y contenido editorial.

Responsabilidades referentes al valor capital de la marca

Para desarrollar un sistema de administración del valor capital de la marca que maximice el valor capital a largo plazo, los directivos deben definir con claridad las responsabilidades y procesos organizacionales relacionados con la marca. Las marcas necesitan una nutrición constante y consistente para crecer. Las marcas débiles suelen sufrir de falta de disciplina, compromiso e inversión para su construcción. En esta sección analizaremos los problemas internos que supone asignar responsabilidades y deberes para administrar de manera adecuada el valor capital de la marca, así como las cuestiones externas relacionadas con las funciones pertinentes de los socios de marketing. El apartado de La ciencia del desarrollo de marca 8-1 describe algunos principios importantes para construir una organización basada en sus marcas.

Supervisión del valor capital de la marca. Para ofrecer una coordinación central, la empresa debe establecer el puesto de vicepresidente o director de administración estratégica de marcas o administración estratégica de valor capital de la marca. Esta persona será responsable de supervisar la implementación de los estatutos e informes del valor capital de la marca,

3. *Reforzar la marca de manera continua.* La dirección debe reforzar el significado de la marca entre los empleados después del lanzamiento inicial del programa interno de desarrollo de marca. Por ejemplo, Southwest Airlines refuerza de manera continua la promesa de su marca de ser "un símbolo de libertad" a través de programas y actividades continuos basados en el tema de la libertad.
4. *Hacer que la educación sobre la marca sea un programa continuo.* Ofrecer a los nuevos empleados capacitación inspiradora e informativa. Por ejemplo, Ritz-Carlton se asegura de que cada empleado participe en un programa intensivo de orientación llamado "The Gold Standard", que incluye los principios para mejorar el servicio y maximizar la satisfacción de los clientes.
5. *Premiar comportamientos a favor de la marca.* El sistema de incentivos para premiar a los empleados por su apoyo excepcional a la estrategia de marca debe coincidir con el lanzamiento de un programa interno de desarrollo de marca. Por ejemplo, Continental Airlines premia a los empleados con gratificaciones en efectivo cada mes que la aerolínea califica entre las cinco primeras aerolíneas más puntuales.
6. *Alinear las prácticas de contratación.* Recursos humanos y marketing deben trabajar en conjunto para desarrollar criterios y procedimientos de monitoreo que garanticen que los nuevos empleados contratados se adapten a la cultura de la compañía basada en la marca. Por ejemplo, las tiendas de sándwiches Pret A Manger tiene un sistema de selección cuidadosamente refinado en el que sólo 20% de los solicitantes terminan siendo contratados.

Davis también enfatiza la función de la alta dirección para impulsar el desarrollo interno de la marca, y advierte que el director general es quien a final de cuentas marca la pauta y el cumplimiento con la cultura basada en la marca y determina si se implementarán los recursos y procedimientos adecuados.

Fuentes: Scott Davis, "Building a Brand-Driven Organization", en *Kellogg on Branding,* eds. Alice M. Tybout y Tim Calkins, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2005.

para asegurar que el producto y las acciones de marketing en todas las divisiones y fronteras geográficas reflejen su espíritu tanto como sea posible y maximicen el valor capital de la marca a largo plazo. El lugar lógico para albergar tales tareas y responsabilidades de supervisión es el grupo de marketing corporativo subordinado directamente a la alta dirección.

Scott Bedbury, que ayudó a dirigir las marcas de Nike y Starbucks durante algunos de sus años más exitosos, coincide con la necesidad de "un liderazgo de marca de los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización".[24] Se recomienda la instauración del puesto de director general de marca que esté subordinado directamente al director general de la compañía y que:

- ***Sea una conciencia omnipresente cuyo trabajo consista en promover y proteger a la marca (la forma en que se ve y se siente)*, *tanto dentro como fuera de la compañía***. El director general de marca reconoce que ésta es la suma total de todo lo que una compañía hace, y se esfuerza por asegurar que todos los empleados entiendan la marca y sus valores y, en el proceso, va creando "discípulos de marca".
- ***Sea un arquitecto que no sólo ayude a la construcción de la marca, sino que también planee, anticipe, investigue, sondee, escuche e informe.*** Al trabajar con los altos directivos, el director general de la marca ayuda a visualizar no sólo lo que funciona mejor para la marca, sino también lo que puede ayudarla a progresar en el futuro.
- ***Determine y proteja la voz de la marca en el transcurso del tiempo con base en una perspectiva de largo plazo (de dos a tres años).*** El director general de marca puede ser responsable de las actividades corporativas críticas relacionadas con la marca, como la publicidad, el posicionamiento, el diseño corporativo, las comunicaciones corporativas y la comprensión de mercado y del consumidor.

Incluso las marcas fuertes necesitan vigilancia cuidadosa para impedir que los gerentes supongan que es aceptable "cometer un error pequeño" con el valor capital de la marca o "dejarla caer". En cierto momento, varias de las principales compañías, como Colgate-Palmolive, Canada Dry, Quaker Oats, Pillsbury, Coca-Cola y Nestlé Foods, han creado centinelas del valor capital de la marca para algunas o todas sus marcas.[25]

IBM

IBM asignó un equipo para determinar específicamente lo que los clientes estaban buscando de los proveedores de servicios de tecnología de información. La primera idea importante del equipo fue cambiar de una visión enfocada en los atributos a una visión enfocada en los beneficios definidos por el cliente. El equipo comenzó por desarrollar una comprensión de los beneficios que los clientes buscaban y cómo evaluaban la capacidad percibida del proveedor para ofrecer tales beneficios. Mediante un modelo de ecuación estructural, el equipo pudo identificar los elementos de la marca que tenían el impacto más grande sobre la participación en la cartera del cliente. Así, IBM pudo priorizar las actividades en las que se debía enfocar y desarrollar programas y métricas asociadas para mejorar la experiencia general del cliente. Desde entonces, este grupo ha tenido influencia en varias áreas, como en la estrategia general de comunicaciones y en la "imagen y sentimiento" generales de los productos, para garantizar que los productos refuercen tanto como sea posible el valor capital de la marca. El equipo también ha tenido la responsabilidad de comunicar el mensaje del valor capital de la marca a las diferentes divisiones de IBM y de arbitrar cualquier disputa que pudiera surgir entre los grupos en relación con el valor capital de la marca.[26]

Bedbury también aconseja que se realicen revisiones periódicas del desarrollo de la marca (reuniones de todo el día cada tres meses o incluso juntas de mediodía cada mes) para las marcas que se encuentran en circunstancias difíciles. Como parte de la revisión del desarrollo de marca, sugiere los siguientes temas y actividades:[27]

- *Revisión del material sensible para la marca*: Por ejemplo, revisar los monitores de fortaleza de la marca o los estudios de seguimiento, auditorías de marca y grupos de enfoque, así como observaciones personales menos formales o "corazonadas".



IBM ha administrado de manera cuidadosa su imagen de marca conforme ha puesto más énfasis en sus ofertas de servicios.

- *Revisión del estado de las principales iniciativas de marca:* Debido a que las iniciativas de marca incluyen medidas estratégicas para fortalecer una debilidad de la marca o explotar una oportunidad para hacer crecer a la marca en una nueva dirección, las percepciones del cliente pueden cambiar y por lo tanto, los mercadólogos necesitan evaluarlas.
- *Revisión de proyectos sensibles para la marca:* Por ejemplo, evaluar las campañas de publicidad, comunicaciones corporativas, agendas de juntas de ventas y programas importantes de recursos humanos (reclutamiento, capacitación y retención que tengan una influencia profunda sobre la capacidad de la organización para adoptar y proyectar los valores de marca).
- *Revisión de las estrategias de nuevos productos y distribución con base en los valores principales de la marca:* Por ejemplo, evaluar el licenciamiento de la marca para penetrar nuevos mercados, formar empresas conjuntas para desarrollar nuevos productos o marcas y expandir la distribución a plataformas no tradicionales, como los minoristas de descuento de gran escala.
- *Resolución de los conflictos de posicionamiento de marca:* Identificar y resolver cualquier inconsistencia en el posicionamiento a través de canales, unidades de negocio o mercados.

El Informe de desarrollo de marca 8-4 contiene una lista de control que las firmas pueden utilizar para evaluar sus habilidades y desempeño de marketing.

Una de las funciones importantes de los altos directivos es determinar los presupuestos de marketing y decidir dónde y cómo asignar recursos de la compañía dentro de la organización. El sistema de administración del valor capital de la marca debe poder informar y ofrecer apoyo a los encargados de la toma de decisiones para que éstos puedan reconocer las consecuencias a corto y largo plazo de sus decisiones para el valor capital de la marca. Las decisiones acerca de en qué marcas invertir y si deben implementarse programas de



INFORME DEL DESARROLLO DE MARCA 8-4

¿Qué tan bueno es su marketing? Calificación del sistema de evaluación de marketing de una empresa

Tim Ambler, el afamado profesor de la London Business School, cuenta con una rica experiencia con compañías. En sus interacciones ha observado que "la mayoría de las compañías no tienen una imagen clara de su propio desempeño de marketing, lo cual quizá sea la razón de que no lo puedan evaluar". Para ayudar a las compañías a determinar si su sistema de evaluación de marketing es bueno, él sugiere que se planteen las siguientes diez preguntas; cuanto más alto sea el puntaje, mejor será el sistema evaluación.

1. **¿El equipo de altos directivos evalúa de manera regular y formal el desempeño de marketing?**
   a. Cada año—10
   b. Cada semestre—10
   c. Cada trimestre—5
   d. A menudo—0
   e. En raras ocasiones—0
   f. Nunca—0
2. **¿Qué entiende el equipo de altos directivos por "valor del cliente"?**
   a. No sé. No lo tenemos muy claro—0
   b. Valor del cliente para el negocio (como en "el valor de por vida del cliente")—5
   c. Valor de lo que la compañía ofrece desde el punto de vista del cliente—10
   d. Algunas veces uno, algunas veces el otro—10
3. **¿Cuánto tiempo invierte en cuestiones de marketing el equipo de altos directivos?**
   a. >30%—10
   b. 20–30%—6
   c. 10–20%—4;
   d. < 10%—0
4. **¿El plan de negocios/marketing muestra las metas corporativas no financieras y las vincula a las metas de mercado?**
   a. No/no tenemos plan—0
   b. Las corporativas no, las de mercado sí—5
   c. Sí, ambas—10

marketing para construcción de la marca o si es mejor apalancar el valor capital de la marca a través de las extensiones de marca, deben reflejar el estado real y deseado de la marca como lo revelan el seguimiento de marca y otras medidas.

Diseño y estructuras organizacionales. La empresa debe organizar su función de marketing para optimizar el valor capital de la marca. Han surgido varias tendencias en el diseño y estructura organizacional que reflejan el creciente reconocimiento a la importancia de la marca, y los retos que supone administrar de manera cuidadosa el valor capital de la marca. Por ejemplo, un número cada vez mayor de empresas está adoptando la administración de marcas. Cada vez más empresas de varias industrias, como la automotriz, médica, farmacéutica y las industrias de software y hardware de cómputo, están contratando a gerentes de marca en sus organizaciones. A menudo contratan a los gerentes de las princi-

5. **¿El plan muestra la comparación entre el desempeño de marketing y el de los competidores o el mercado como un todo?**
   a. No/no hay plan—0
   b. Sí, con toda claridad—10
   c. Un punto intermedio—5
6. **¿Qué término se utiliza para denominar al principal activo de marketing?**
   a. Valor capital de la marca—10
   b. Reputación—10
   c. Otro término—5
   d. No tenemos término—0
7. **¿La revisión del desempeño del equipo de altos directivos está basada en una visión cuantificada del principal activo de marketing y de cómo ha cambiado?**
   a. Sí a ambas—10
   b. Sí pero sólo financieramente (valuación de la marca)—5
   c. En realidad no—0
8. **¿El equipo de alta dirección ha cuantificado qué se considerará "éxito" dentro de 5 ó 10 años?**
   a. No—0
   b. Sí—10
   c. No sé—0
9. **¿Su estrategia tiene acontecimientos memorables cuantificados para indicar el progreso hacia el éxito?**
   a. No—0
   b. Sí—10
   c. ¿Qué estrategia?—0
10. **¿El equipo de altos directivos considera que los indicadores del desempeño de marketing están alineados con estos acontecimientos memorables?**
    a. No—0
    b. Sí, los externos (clientes y competidores)—7
    c. Sí, los internos (empleados y capacidad de innovación)—5
    d. Sí, ambos—10

Fuentes: Adaptado de Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, 2a. edición, Londres, FT Prentice Hall, 2004.

pales compañías de bienes empacados y en consecuencia, adoptan algunas de las mismas prácticas de marketing de marca.

Es interesante observar que los sistemas de administración de marcas de las compañías de bienes empacados, como Procter & Gamble, continúan evolucionando (véase el Informe de desarrollo de marca 8-5). Mediante la administración de categorías, los fabricantes ofrecen asesoría a los minoristas acerca de cómo abastecer mejor sus anaqueles. Un número cada vez mayor de minoristas también están adoptando los principios de administración de categorías. Por ejemplo, Borders pidió a HarperCollins que le ayudara a elegir qué libros de cocina manejar, y no sólo los que HarperCollins publica, sino también los publicados por los competidores.[28] Una encuesta encontró que los minoristas reportaron un crecimiento de 14% en sus ventas por haber adoptado la administración de categorías, y los fabricantes reportaron un aumento de 8%.[29] A pesar de que los fabricantes que funcio-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 8-5

Administración de categorías en Procter & Gamble

Procter & Gamble, pionero en el sistema de administración de marcas, y varias otras empresas importantes realizaron un cambio importante hace varios años al incorporar la administración de categorías. Antes, el equipo de alta dirección de P&G incluía a unos cuantos vicepresidentes divisionales de marketing, que eran responsables de 3 a 6 categorías de productos y de 12 a 18 marcas. Con el nuevo énfasis de la compañía en la administración de categorías, que comenzó a finales de la década de los ochenta, se asignó un gerente general a cada una de las más de 40 categorías de productos en las cuales P&G competía (detergentes para ropa, detergentes para platos y productos de especialidad; véase la foto acompañante) y se le dio la responsabilidad directa sobre las utilidades. Sin embargo, las tareas de los gerentes de marca individuales permanecieron, en esencia, sin cambios.



P&G utiliza los principios de administración de categorías para manejar todas sus marcas.

A pesar de que en cierta forma la nueva estructura organizacional de P&G es contraria a las tendencias administrativas de recortes de personal y reducción de los niveles administrativos, la compañía menciona varias ventajas de esta práctica. Al promover la competencia interna entre los gerentes de marca, el sistema tradicional de administración de marcas creaba fuertes incentivos para sobresalir. Sin embargo, estos alicientes perjudicaban la coordinación interna, ya que los gerentes de marca solían pelear por los recursos corporativos, como los fondos para publicidad o la capacidad de manufactura y no sincroni-

nan como capitanes de categoría pueden mejorar las ventas, los expertos advierten a los minoristas que pongan en práctica sus propias ideas y valores para conservar sus características distintivas en el mercado.

Con respecto al futuro de la administración de marcas, Hulbert, Berthon y Pitt hacen varias observaciones y pronósticos:[30]

- Le incumbe a toda la organización comprometerse con un enfoque basado en el cliente y, cada vez más, las marcas se convertirán en un medio para ese fin.
- El marketing se debe ser mucho más activo para iniciar e impulsar la innovación.
- La tecnología de la información se convertirá cada vez más en una herramienta para dar cabida a clientes de gran escala y permitir la interacción y conversaciones con los consumidores.
- La responsabilidad de la propiedad y la administración del cambio en las marcas y el sistema de administración de marcas recaerá con mayor frecuencia en los altos directivos.

Por lo tanto, muchas empresas están intentando rediseñar sus organizaciones de marketing para reflejar mejor los cambios que enfrentan sus marcas. Al mismo tiempo, debido a los requisitos y tareas cambiantes de los cargos, el departamento de marketing tradicional está desapareciendo de varias compañías, las cuales están explorando otras formas de realizar sus funciones de marketing a través de grupos de negocios, equipos multidisciplinarios, etcétera.[31] El objetivo de estos nuevas esquemas organizacionales es mejorar la coordinación y la eficiencia interna, así como el enfoque externo en los minoristas y con-

zaban sus programas. Si bien antes se podría haber descuidado una categoría de participación menor (por ejemplo, las categorías de productos como "limpiadores de superficies porosas"), el nuevo esquema se diseñó para asegurar que todas las categorías recibieran los recursos adecuados. Así, la administración de categorías se convirtió en un medio para ofrecer una mejor administración del portafolio de marcas e incrementar la similitud, donde fuera apropiado, así como las diferencias entre las marcas de las categorías.

Otra razón que se menciona a menudo del mayor énfasis en la administración de categorías es el poder creciente del comercio. Debido a que el comercio minorista tiende a pensar en términos de categorías de productos y la rentabilidad de los diferentes departamentos y secciones de sus tiendas, P&G consideró que convenía tratar con el comercio en los mismos términos. Por otra parte, los minoristas, como Wal-Mart y las cadenas regionales de tiendas de abarrotes como Dominick's, han adoptado la administración de categorías como medio para definir la función estratégica de cada categoría de productos dentro de una tienda (en términos de su capacidad para generar tráfico en tienda o contribuir a ofrecer una determinada imagen al consumidor) y con el fin de atender ciertas cuestiones operativas, como la logística, la función de los productos de marca privada y los equilibrios entre ofrecer una amplia variedad de productos y evitar la duplicación.

Fuentes: Zachary Schiller, "The Marketing Revolution en Procter & Gamble", *Business Week,* 25 de julio de 1988, 72-76. Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers", *Advertising Age,* 12 de octubre de 1987; John Byrne, "The Horizontal Corporation", *Business Week,* 20 de diciembre de 1993, 76-81; como validación académica, Zenor ofrece un análisis de la teoría de juegos y una demostración empírica de las ventajas rentables de coordinar los precios y otras actividades de marketing en los diferentes productos y marcas de una empresa por medio de la administración de categorías: Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 202-213; Gerry Khermouch, "Brands Overboard", *Brandweek,* 22 de agosto de 1994, 25-39.

sumidores. A pesar de que se trata de objetivos loables, uno de los claros desafíos que presentan estos nuevos diseños es asegurar que el valor capital de la marca se preserve y se cultive, y no se descuide debido a la falta de supervisión. El Informe de desarrollo de marca 8-6 describe las dificultades de General Motors para administrar mejor el valor capital de sus marcas.

Con organización de múltiples productos y mercados, la dificultad suele radicar en encontrar el equilibrio entre el lugar y el producto. Como advirtió un comentarista:

> A medida que las compañías se globalizan más, se siguen topando con el mismo dilema básico de administración... ¿Es mejor organizarse por línea de productos o por zona geográfica? NCR Corp., Ford Motor Co., Procter & Gamble y varias otras empresas han gastado fortunas transformándose de un modelo a otro. La realidad es que llevado a sus últimas consecuencias, cualquier modelo puede causar dolores de cabeza. En el modelo de producto, las empresas pueden lograr eficiencias si estandarizan los procesos de manufactura, introducen con más rapidez los productos en todo el mundo, coordinan mejor los precios y eliminan plantas cuyas funciones se traslapan. Sin embargo, las compañías por lo general encuentran que alejarse demasiado de un modelo geográfico entorpece su toma de decisiones, reduce su flexibilidad en la fijación de precios y puede obstaculizar su capacidad para ajustar los productos a las necesidades de clientes específicos.[32]

Como en muchas actividades de marketing y desarrollo de marca, la meta es lograr el equilibrio adecuado para maximizar las ventajas y minimizar las desventajas de ambos enfoques.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 8-6

Desafíos del desarrollo de marcas en General Motors

La participación de GM en el mercado estadounidense cayó de 46% a 32% entre 1980 y 1993. Para combatir este deterioro en la participación de mercado, General Motors adoptó un enfoque de administración de marcas, llamado Brandscape, donde cada uno de los 65 modelos diferentes de GM recibió un esfuerzo dis-


























GM se ha esforzado por adoptar el enfoque correcto de administración de marcas para su portafolio de marcas.

tinto de desarrollo de marca bajo la dirección de un gerente de marca diferente. En este sistema de administración de marcas, el gerente de marca era responsable del estilo y personalidad del vehículo y su publicidad, precio, promoción y otras decisiones de marketing. El programa de administración de marcas permitió que cada modelo estuviera orientado a un segmento específico de consumidores. Por ejemplo, el Buick LeSabre estaba diseñado para "gente que busca seguridad, confort, protección y tranquilidad". GM indicó que el cambio a la administración de marcas le permitiría a la compañía "perseguir las necesidades del cliente" en lugar de "perseguir a la competencia".

El programa de administración de marcas también implicaba establecer identidades separadas para cada una de las seis divisiones de automóviles de GM: Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac-GMC y Saturn. Bajo la estructura corporativa anterior, las divisiones solían competir entre sí por los mismos clientes. Como resultado, la separación entre divisiones se hizo menos evidente, en particular en el caso de Buick, Oldsmobile y Pontiac. La administración de marcas tenía el fin de agudizar el contraste entre las divisiones y reducir la canibalización de ventas. Entre 2000 y 2006, GM planeaba lanzar un producto nuevo o "renovado" cada 28 días, en promedio. El resultado, afirmaba la compañía, sería una mayor diferenciación entre las marcas.

Algunos criticaron a GM por adoptar el modelo de administración de marcas, que inicialmente se desarrolló para el gigante de bienes empacados Procter & Gamble. "Los automóviles no pueden venderse como si fueran una caja de jabón", dijo un experto de la industria. Otro ejecutivo de la industria criticó el lema pu-

Manejo de socios de marketing. Debido a que el desempeño de una marca depende también de las acciones de los proveedores externos y de los socios de marketing, las empresas deben manejar estas relaciones con mucho cuidado. Cada vez más, las empresas han estado consolidando sus sociedades de marketing y reduciendo el número de proveedores externos. Esta tendencia se ha vuelto muy aparente, en especial en las cuentas de publicidad global, donde varias empresas han colocado la mayoría de sus negocios, si no es que todos, en una sola

blicitario del Pontiac Bonneville así: "'Lujo con actitud' suena terriblemente parecido a 'Tide con blanqueador'". Aún así, los ejecutivos de GM insistían en que el modelo de bienes empacados funcionaba con los automóviles. "Hay un alto grado de similitud entre la compañía de bienes empacados y General Motors", aseguró Jeffrey Cohen, un gerente de marca en GMC Jimmy.

El cambio a la administración de marcas no fue del todo uniforme. La línea Oldsmobile estaba pensada para ser la pieza de prueba de la administración de marcas. GM quería captar el mercado de consumidores jóvenes con el fin de reducir la edad del comprador típico del Oldsmobile, que era de 62 años en 1996. El cambio a la administración de marcas produjo modelos como el Oldsmobile Intrigue, un elegante sedán lanzado en el año del modelo 1997 y respaldado por una campaña de $50 millones. GM minimizó de manera importante la presencia del nombre Oldsmobile en su auto Intrigue, cuando lo colocó en un solo lugar: el tablero. Como resultado, comentó un analista de la industria de los automóviles, a pesar del hecho de que "el Intrigue es uno de los mejores automóviles en los caminos... nadie sabe dónde comprarlo". Incapaz de atraer a compradores jóvenes y al alejarse de su base de clientes tradicionales de mayor edad, las ventas del Oldsmobile cayeron a casi 300 000 vehículos al año, en comparación con un millón anual en la década de los ochenta, y finalmente la línea se descontinuó.

En el caso de algunos otros modelos de GM, el concepto de administración de marcas parecía carecer de aplicación. Un escritor puso a la camioneta Cadillac Escalade como ejemplo de lo que es la "administración de marca sin médula espinal". En 1998, Cadillac lanzó la camioneta Escalade, una versión lujosa de la Yukon Denali de GMC. Sin embargo, hasta entonces, GMC había sido la división de camionetas de lujo de GM, y Cadillac nunca había fabricado una camioneta. Robert Zarella, presidente de GM Norteamérica y promotor del programa de administración de marcas hasta que fue despedido en 2001, admitió que el lanzamiento de la Escalade no era representativo de la administración de marcas, sino de "hacer algo rápido y ganar mucho dinero".

Los resultados inmediatos el programa de administración de marcas de GM no eran prometedores: la participación de mercado cayó a 29.5% en 2000. Un ejecutivo de marketing de automóviles resume los resultados del programa de esta manera: la compañía "no hizo casi ningún progreso... en términos de cambiar la percepción de las marcas de GM". Después de la salida de Robert Zarella, GM comenzó a alejarse del concepto de administración de marcas de modelos separados y distintos. En 2001, Cadillac y Chevrolet desarrollaron campañas publicitarias que se enfocaron en marcas paraguas. Además, GM asignó un porcentaje mayor de su presupuesto publicitario anual de $2 800 millones al marketing de marca general. "La lección es que el posicionamiento divisional debe ser el rey", dijo John G. Middlebrook, gerente general de GM para publicidad corporativa y marketing de marca. Esto significa que los modelos y la publicidad individuales reforzarán el posicionamiento de cada división, como "American Value" para Chevrolet y "Art and Science" para Cadillac.

Fuentes: John McElroy, "GM's Brand Management Might Work", Automotive Industries, 1 de septiembre de 1996; Charles Child, "GM Brand Management Talk Is Cheap", *Automotive News*, 8 de marzo de 1999; David Welch, "Consumers to GM: You Talking to Me?", *Business Week,* 19 de junio de 2000; Lawrence Ulrich, "With His Departure, General Motors' Chief Leaves Behind Brand-Management Style", *Detroit Free Press,* 14 de noviembre de 2001; David Welch y Dan Beucke, "Why GM's Plan Won't Work", *Business Week,* 9 de mayo de 2005.

agencia. Por ejemplo, Colgate-Palmolive trabaja únicamente con Young & Rubicam, y American Express e IBM, con Ogilvy & Mather. Los factores como las eficiencias de costos, el apalancamiento organizacional y la diversificación creativa afectan el número de proveedores externos que la empresa contratará en cualquier área. Desde la perspectiva de desarrollo de marcas, una de las ventajas de manejar un solo proveedor importante, como una agencia publicitaria, es la mayor consistencia para comprender y manejar una marca que puede resultar.

Otros socios de marketing también desempeñan una función importante. Por ejemplo, el capítulo 5 analiza la importancia de los miembros del canal y los minoristas para mejorar el valor capital de la marca y la necesidad de diseñar de manera inteligente programas de empuje.

Repaso

La cadena de valor de la marca es un medio para dar seguimiento al proceso de creación de valor de las marcas, y tiene el fin de lograr una mejor comprensión del impacto financiero de los gastos e inversiones del marketing de marca. Desde la perspectiva del cliente del valor de una marca, la cadena de valor de la marca supone que el proceso de creación de valor de la marca comienza cuando la empresa invierte en el programa de marketing orientado a clientes reales o potenciales. Cualquier inversión en el programa de marketing que se pueda atribuir al desarrollo del valor de la marca cae en esta categoría; por ejemplo, la investigación, desarrollo y diseño del producto, el apoyo del comercio o los intermediarios y las comunicaciones de marketing.

Por lo tanto, la actividad de marketing asociada con el programa afecta la disposición mental del cliente con respecto a la marca, es decir, lo que los clientes saben y sienten hacia la marca. La disposición mental del cliente incluye todo lo que existe en su mente con respecto a una marca: pensamientos, sentimientos, experiencias, imágenes, percepciones, creencias, actitudes, etcétera. De acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, las cinco dimensiones clave que son medidas particularmente importantes de la disposición mental son: conciencia de marca, asociaciones de marca, actitudes hacia la marca, apego a la marca y actividad o experiencia relacionada con la marca.

La disposición mental del cliente afecta la forma en que los clientes reaccionan o responden en el mercado. Los seis resultados principales de estas respuestas son los sobreprecios, las elasticidades de precios, la participación de mercado, la expansión de la marca, la estructura de costos y la rentabilidad de la marca. Con base en toda la información disponible actual y pronosticada de una marca, así como muchas otras consideraciones, el mercado financiero formula opiniones y hace varias evaluaciones que tienen implicaciones financieras directas para el valor de la marca. Los tres indicadores más importantes son: el precio de las acciones, la relación precio/utilidades y la capitalización bursátil general para la empresa.

El modelo también supone que entre estas etapas intervienen varios factores vinculantes. Estos factores vinculantes determinan el grado en que el valor creado en una etapa se "multiplica" o transfiere a la siguiente. Así, existen tres conjuntos de multiplicadores que regulan la transferencia entre el programa de marketing y las tres etapas subsiguientes: el multiplicador del programa, el multiplicador del cliente y el multiplicador del mercado.

Un sistema de medición del valor capital de la marca se define como conjunto de procedimientos de investigación diseñados para ofrecer a los mercadólogos información oportuna, exacta y práctica relacionada con las marcas, de manera que puedan tomar las mejores decisiones tácticas en el corto plazo, así como las mejores decisiones estratégicas en el largo plazo. Para implementar un sistema de medición del valor capital de la marca se necesitan dos pasos: diseñar estudios de seguimiento de marca y establecer un sistema de administración del valor capital de la marca.

Las auditorías de marca se pueden utilizar para establecer la dirección estratégica de la marca (véase el Enfoque de marca 3.0). Como resultado de este análisis estratégico, se puede implementar un programa de marketing para maximizar el valor capital de la marca a largo plazo. Pueden realizarse estudios de seguimiento que emplean mediciones cuantitativas para ofrecer a los mercadólogos información actualizada en cuanto a cómo se están desempeñando sus marcas con base en varias dimensiones clave identificadas por la auditoría de marca. Los estudios de seguimiento requieren información recabada rutinariamente de los consumidores a través del tiempo y ofrecen ideas tácticas valiosas para la efecti-

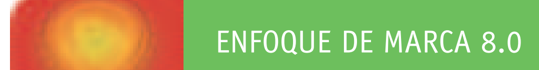
vidad de corto plazo de los programas y actividades de marketing. Mientras que las auditorías de marca miden "dónde ha estado la marca", los estudios de seguimiento miden "dónde está la marca ahora" y si los programas de marketing están teniendo los resultados deseados.

Como parte del sistema de administración del valor capital de la marca, deben presentarse tres etapas principales. Primero, la visión de la compañía acerca del valor capital de la marca debe formalizarse en un documento, es decir, en los estatutos del valor capital de la marca. Este documento tiene varios fines: describe la filosofía general de la empresa con respecto al valor capital de la marca; resume la actividad y los resultados relacionados con las auditorías de marca, el seguimiento de marca, etcétera; define los lineamientos para las estrategias y tácticas de marca; y documenta el tratamiento adecuado para la marca. Los estatutos se deben actualizar cada año para identificar las nuevas oportunidades y riesgos, y para reflejar completamente la información recabada por el inventario de marcas y por la exploración de marca como parte de cualquier auditoría de marca. Segundo, los resultados de las encuestas de seguimiento y otras mediciones relevantes se deben combinar en un informe del valor capital de la marca que se distribuye regularmente entre los directivos (cada mes, trimestre o cada año). El informe del valor capital de la marca debe ofrecer información descriptiva relacionada con lo *que* está sucediéndole a la marca, así como una información del diagnóstico de *por qué* está sucediendo. Por último, se deben asignar altos directivos para vigilar la forma en que se maneja el valor capital de la marca dentro de la organización. Las personas en estos puestos deben ser responsables de que se cumplan los estatutos del valor capital de la marca y supervisar los informes del valor capital de la marca, para asegurarse de que, en la medida de lo posible, las acciones de marketing y producto en todas las divisiones y fronteras geográficas se realicen de una forma que refleje el espíritu de los estatutos y la sustancia del informe y que maximice el valor capital de la marca en el largo plazo.

Una visión alternativa, aunque complementaria, de la forma en que las empresas deben incorporar el concepto de valor capital de la marca en su investigación y planeación de marketing se describe en el Enfoque de marca 8.0, el cual examina cómo una de las mejores agencias de publicidad de todo el mundo, Ogilvy & Mather, incorpora las cuestiones de desarrollo de marca a los servicios que proporciona a sus clientes.

Preguntas para discusión

1. Elija una marca. Intente elaborar un análisis informal de la cadena de valor de la marca. ¿Podría decir cómo se crea y se transfiere el valor de la marca? ¿Cuáles son las funciones de los multiplicadores?
2. Actualice y complemente el análisis de la cadena de valor de la marca de Starbucks presentado en este capítulo. ¿Qué indica el análisis acerca de la suerte de la marca en años recientes?
3. Hace algunos años, Disney suscribió un acuerdo de largo plazo con McDonald's que incluía, entre otras cosas, promociones conjuntas. Desde la perspectiva de Disney y de lo que sabe de las dos marcas, ¿fue correcta esta decisión? ¿Existe alguna desventaja? ¿Hubiera deseado realizar algún tipo de investigación para informar esta decisión? ¿De qué tipo?
4. Considere la encuesta de seguimiento de McDonald's que presentamos en el apartado Informe de desarrollo de marca 8-2. ¿Qué habría cambiado? ¿Cuáles preguntas cambiaría o descartaría? ¿Cuáles preguntas añadiría? ¿En qué se diferencia esta encuesta de seguimiento de las que se utilizan para otros productos?
5. ¿Podría desarrollar una encuesta de seguimiento para Mayo Clinic? ¿En qué diferiría de la encuesta seguimiento de McDonald's?


ENFOQUE DE MARCA 8.0

Administración de marcas en Ogilvy & Mather

Ogilvy & Mather (O&M), una de las redes de comunicaciones de marketing más grandes del mundo, está a la vanguardia de las cuestiones y perspectivas del desarrollo de marca para el desarrollo de la publicidad y otras comunicaciones. O&M administra las marcas de sus clientes mediante un proceso de tres pasos denominado 360 Degree Brand Stewardship®. Los pasos son: 1) descubrimiento; 2) estrategia y planeación, y 3) ejecución, cada uno de los cuales plantea varias preguntas clave.

Fase 01: descubrimiento

¿Cuál es la esencia de la marca? Ogilvy primero intenta llegar al centro de la marca mediante una auditoría de marca para evaluar qué piensan y sienten los consumidores hacia ella. Durante este proceso, la meta es que los consumidores narren vivencias y compartan historias personales acerca de sus experiencias con la marca. Ogilvy destaca las preguntas para sondear la marca como: ¿Cómo se siente consigo mismo al utilizar la marca? ¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando piensa en la marca? ¿Cuál es la contribución especial que la marca hace a su vida? y ¿Qué recuerdos personales le trae la marca?

La riqueza de las anécdotas personales que emergen ayuda a la agencia a plasmar en palabras la función real de una marca en la vida de un usuario, lo cual recibe el nombre de BrandPrint™, que es el punto de partida para todas las demás actividades de desarrollo de marca.

¿Cuál es la voz y personalidad de la marca? Por medio del BrandPrint, Ogilvy puede asegurarse de que la marca habla y actúa de manera consistente, es decir, cómo "habla y camina" la marca en todas sus comunicaciones.

¿Cuál es el producto detrás de la marca y quién lo compra? Ogilvy también aprende del producto o servicio mediante preguntas como: ¿Qué hace la marca? ¿Cómo se ve? ¿Cuáles son sus otras características físicas? ¿Cuáles son sus ingredientes o partes integrantes? ¿Cuál es historia? ¿Es sensible la marca a cambios en el precio? Ogilvy también recaba información de los clientes mismos. ¿Quiénes usan el producto? ¿Qué ven en televisión? ¿Qué leen? ¿Cómo se ganan la vida? ¿Qué distingue a los usuarios fuertes de los usuarios moderados? ¿Quiénes son nuestros clientes leales y por qué? ¿Existen comunidades distintas de usuarios unidas por afinidades específicas diferentes al uso?

¿Cuál es la compañía detrás de la marca? Ogilvy también se esfuerza por conocer por completo a la compañía detrás de de la marca (historia, valores, acontecimientos importantes, infraestructura corporativa) entrevistando a los ejecutivos y empleados clave, y estudiando a la compañía de cerca.

¿Cuál es el entorno en el cual opera la marca? Ogilvy reconoce que es necesario comprender cabalmente el mercado y las diferentes dimensiones en las cuales compite la marca.

¿Cuál es la visión de la marca? Ogilvy piensa que las grandes marcas cuentan con un mapa de caminos para el futuro, un principio o curso de acción protector que todo el mundo puede seguir para lograr el crecimiento y la prosperidad de la marca. Por ejemplo, Ogilvy afirma que la visión de IBM del futuro tecnológico, es decir, el comercio electrónico, ha proporcionado una clara dirección e inspiración a todos aquellos que trabajan para la marca.

Fase 02: estrategia y planeación

Una vez que se ha completado el descubrimiento, Ogilvy evalúa lo que la marca necesita desde un punto de vista estratégico y práctico. El lugar que ocupa la marca en su ciclo de vida, es decir, el tipo de desafíos y oportunidades que enfrenta, determina el tipo de creatividad que necesita, la audiencia objetivo y los vehículos de medios que se eligen.

¿Cuáles son las audiencias de la marca? y, ¿cuál es su comprensión de la marca? Dado que una marca tiene muchas audiencias o partes constitutivas que moldean su imagen, Ogilvy estudia estas partes y el grado en que comprenden a la marca; las audiencias internas, por ejemplo, necesitan saber con claridad de qué se trata la marca, si va a ofrecer productos y servicios que la mejoren y no la perjudiquen; los analistas de la industria y los comentaristas de negocios necesitan saber con claridad dónde está la marca y hacia donde se dirige, si van a escribir acerca de ella con exactitud; y los concesionarios y distribuidores necesitan tratar a los clientes de una forma que sea fiel a la marca para que las experiencias de venta y posventa reales cumplan la promesa de la marca. La evaluación de la audiencia suele ser esencial para las recomendaciones de comunicaciones que Ogilvy hace a sus clientes, puesto que a menudo descubre algún punto débil inesperado que requerirá programas especiales o financiamiento para corregirse.

¿Dónde entra en contacto la marca con sus consumidores? En este punto, Ogilvy trata de descubrir todos los puntos de contacto con los consumidores y evaluar cuánto impacto ejerce cada uno ellos en moldear las imágenes y percepciones de la marca; el quién, qué, cuándo, dónde y cómo de la experiencia de la marca.

¿Cuáles de estos puntos de contacto son "momentos de la verdad"? Ogilvy cree que algunos puntos de contacto con el consumidor y la marca son más poderosos que otros y ofrecen momentos de logro o rompimiento para la marca, o "momentos de la verdad". Estos momentos de la verdad varían según la marca, categoría y geografía. Ogilvy está con-

vencido de que en estos momentos de la verdad, la consistencia entre la promesa y el comportamiento de la marca es absolutamente esencial, y que se deben enfocar las energías para garantizar que la marca deleite y no desilusione a los consumidores.

Fase 03: Ejecución

Poner en práctica la comprensión y la estrategia constituye el momento decisivo para Ogilvy. Aunque consideran que no hay un camino seguro a la creatividad, utilizan varias preguntas básicas que ponen en marcha el proceso y que necesitan responderse.

¿Cuál es la idea? A menos que los esfuerzos de 360 Degree Branding® estén basados en una "gran idea", Ogilvy afirma que serán como "un encuentro breve y casual". Además de llegar al centro de la relación entre consumidor y marca, para Ogilvy no hay nada más importante que tener una gran idea de marca que sustente y motive las campañas de construcción de marca. Ogilvy observa que es difícil predecir de dónde vendrá la gran idea. Cualquier miembro del equipo de marca (personal creativo, de contabilidad, planeación, medios, etcétera) puede desencadenar el pensamiento que impulsa una campaña.

¿Cómo informa la idea a todos los esfuerzos creativos? Todas las comunicaciones que Ogilvy recomienda (trátese de un comercial, un sitio Web, una tarjeta postal o un guión de telemarketing) deben reflejar y reforzar la gran idea, aunque esto no significa que todas las comunicaciones deban ser exactamente iguales. Ogilvy asegura que las comunicaciones de 360 Degree están vinculadas con base en esencia de la marca, la voz de la marca, la idea y cómo trabajan en conjunto para afectar actitudes y comportamientos.

¿Dónde se desarrollará esta idea? En un mundo ideal, la idea de marca se desarrollaría en los puntos de contacto relevantes para la marca, y en particular, en torno a los momentos de la verdad (los cuales se enfocarán en a quién necesitamos dirigirnos y de qué manera, y qué vehículo es el más relevante para sus necesidades y tiene más probabilidad de captar la atención y motivar la acción). En la realidad, Ogilvy reconoce que esto supone una cuestión de presupuesto, objetivos y oportunidad. Algunas veces la compañía utiliza todo tipo de comunicaciones y vehículos experienciales a su disposición para ayudar a una marca; otras veces, utiliza sólo uno o pocos.

¿Cómo se mide el éxito? El éxito en el largo plazo se mide con base en el crecimiento y vitalidad de la marca. Sin embargo, en el corto plazo hay muchos indicadores de éxito para Ogilvy, dependiendo de los objetivos del esfuerzo. Las mediciones del éxito pueden realizarse en uno o más de los siguientes factores: participación de mercado, niveles de conciencia y actitud, profundidad de la vinculación con la marca, tasas de respuesta, tasas de clics, páginas visitadas, rendimiento sobre la inversión de marketing, valor de por vida del cliente y otros.

Ogilvy & Mather, manual interno, "360 Degree Brand Stewardship®", 2002 Ogilvy & Mather Worldwide. Se usa con autorización.

Notas

1. Frederick E. Webster, Jr., Alan J. Malter y Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?", Marketing Science Institute Report No. 03-113, Cambridge, MA, 2003. Véase también Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter y Shankar Ganesan, "The Decline and Dispersion of Marketing Competence", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 4, verano de 2005, 35-43.
2. Véase Don E. Schultz y Heidi F. Schultz, "Measuring Brand Value", en *Kellogg on Branding*, eds. Alice M. Tybout y Timothy Calkins, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2005.
3. William A. Cook y Vijay S. Talluri, "How the Pursuit of ROMI is Changing Marketing Management", *Journal of Advertising Research* 44, núm. 3, enero 2004, 244-254.
4. Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light-How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from Your Marketing Investment,* Nueva York, Association of National Advertisers, 2005.
5. Jonathan Knowles, "In Search of a Reliable Measure of Brand Equity", *MarketingNPV* 2, núm. 3, julio de 2005.
6. Kevin Lane Keller y Don Lehmann, "How Do Brands Create Value?", *Marketing Management,* mayo/junio de 2003, 26-31. Véase también R. K. Srivastava, T. A. Shervani y L. Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 62, núm. 1, 1998, 2-18; y M. J. Epstein y R. A. Westbrook, "Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making", *MIT Sloan Management Review,* primavera de 2001, 39-49. En términos de ideas empíricas relacionadas, véase Manoj K. Agrawal y Vithala Rao, "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters* 7, núm. 3, 1996, 237-247; y Walfried Lassar, Banwari Mittal y Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing* 12, núm. 4, 1995, 11-19.
7. Thomas J. Madden, Frank Fehle y Susan Fournier, "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006.
8. Adrienne W. Fawcett, "The Marketing 100: Starbucks: Scott Bedbury", *Advertising Age*, 30 de junio de 1997, S18.
9. Louise Kramer, "Brand Man Bedbury Departing Starbucks", *Advertising Age,* 18 de mayo de 1998, 1.
10. Alice Z. Cuneo, "Starbucks' Word-of-Mouth Wonder", *Advertising Age*, 7 de marzo de 1994.

11. Kim Murphy, “More Than Coffee: A Way of Life”, *Los Angeles Times Magazine*, 22 de septiembre de 1996, 8.
12. Seana Browder, “Starbucks Does Not Live by Coffee Alone”, *Business Week*, 5 de agosto de 1996, 76.
13. LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*.
14. John B. Frey, “Measuring Corporate Reputation and Its Value”, ponencia presentada en la Marketing Science Conference en Duke University, 17 de marzo de 1989.
15. Nigel Hollis, correspondencia personal, 2005
16. Alastair Gordon, “Managing by Metrics: Practical Issues & Guidelines”, disertación en MSI Asian Marketing Conference, julio de 2005, Singapur.
17. Na Woon Bong, Roger Marshall y Kevin Lane Keller, “Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity”, *Journal of Product and Brand Management* 8, núm. 3, 1999, 170-184.
18. Joel Rubinson y Markus Pfeiffer, “Brand Performance Indicators as a Force for Brand Equity Management”, *Journal of Advertising Research,* junio de 2005, 187-197.
19. Joel Rubinson, “Brand Strength Means More Than Market Share”, ponencia presentada en el ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, Nueva York, 1992.
20. Tim Ambler*, Marketing and the Bottom Line*, 2a. ed., Londres, FT Prentice Hall, 2004.
21. Rob Malcolm, “Getting the Right Measure for Drinks”, ponencia presentada en Marketing Science Institute Conference, D*oes Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts,* 21-22 de junio de 2004, Londres, Reino Unido.
22. Gail McGovern y John Quelch, “Sarbox Still Putting the Squeeze on Marketing”, *Advertising Age*, 19 de septiembre de 2005, 28.
23. Tim Ambler y Bruce Clark, “What Will Matter Most to Marketers Three Years from Now?”, ponencia presentada en Marketing Science Institute Conference, *Does Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts*, 21-22 de junio de 2004, Londres, Reino Unido. Véase también Bruce H. Clark y Tim Ambler, “Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice”, *International Journal of Business Performance Management* 3, núms. 2/3/4, 2001, 231-244; y Bruce H. C1ark, Andrew Abela, y Tim Ambler, “Organizational Motivation, Opportunity and Ability to Measure Marketing Performance”, *Journal of Strategic Marketing 13*, núm. 4, diciembre 2005, 241-259.
24. Scott Bedbury, *A New Brand World,* Nueva York, Viking Press, 2002.
25. Betsy Spethman, “Companies Post Equity Gatekeepers”, Brandweek, 2 de mayo de 1994, 5.
26. David Harkleroad, correspondencia privada.
27. Bedbury, *A New Brand World*.
28. “Stock Tips: The Growing Trend of Category Management”, *Daily News*, 22 de junio de 2003, www.nacsonline.com.
29. www.cannondaleassoc.com/.
30. J. M. Hulbert, P. Berthon y L. F. Pitt, “Brand Management Prognostications”, *Sloan Management Review,* invierno de 1998, 53-65.
31. “The Death of the Brand Manager”, *The Economist*, 9 de abril de 1994, 67-68.
32. Joann S. Lubin, “Place versus Product: It’s Tough to Choose a Management Model”, *Wall Street Journal*.

9

MEDICIÓN DE LAS FUENTES DE VALOR CAPITAL DE MARCA:

CAPTURAR LA MENTALIDAD DEL CLIENTE

Presentación preliminar

Comprender las estructuras deseadas y reales del conocimiento de marca de los consumidores es vital para construir y administrar de manera efectiva el valor capital de la marca. Como señalan Gardner y Levy en un artículo clásico de marketing:

> La imagen de un producto asociada con la marca puede ser muy precisa o relativamente vaga; puede ser variada o simple; puede ser intensa o inocua. Algunas veces, las ideas que la gente tiene acerca de una marca no parecen ser muy acertadas o pertinentes para quienes saben cómo es "en realidad" el producto. Pero todas ellas contribuyen a la decisión del cliente de si la marca es o no "para mí". Este conjunto de ideas, sentimientos y actitudes que los consumidores tienen acerca de las marcas son cruciales para que elijan y sigan usando las que les parecen más adecuadas.[1]

Lo ideal sería que los mercadólogos fueran capaces de construir "mapas mentales" de los consumidores para comprender qué tienen exactamente en la mente: todos sus pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, creencias y actitudes hacia diferentes marcas. Estos planos mentales ofrecerían a los directivos una guía estratégica y táctica que los ayudaría a tomar decisiones referentes a las marcas. Por desgracia, estas estructuras del conocimiento relativas a las marcas no se pueden medir con facilidad puesto que residen únicamente en las mentes de los consumidores.

Sin embargo, la administración efectiva de una marca requiere que comprendamos cabalmente al consumidor. Con frecuencia una simple percepción de cómo piensan los consumidores o cómo usan ciertos productos y marcas en una categoría puede ayudar a crear un cambio rentable en el programa de marketing. Ésta es la razón por la que muchas compañías grandes realizan estudios de mercado exhaustivos (o auditorías de marca, como se describió en el capítulo 3) para aprender tanto como sea posible de los consumidores. Ahora existen varias técnicas y métodos de investigación detallados y sofisticados que ayudan a los mercadólogos a comprender mejor las estructuras de conocimiento del consumidor. El Informe de desarrollo de marca 9-1 describe los esfuerzos que los mercadólogos han realizado en el pasado para conocer a sus consumidores. Este capítulo analiza algunas consideraciones críticas para la medición del valor capital de la marca.[2] La figura 9-1 describe algunas consideraciones generales en la comprensión del comportamiento del consumidor.

De acuerdo con la cadena de valor de la marca, las fuentes de valor capital de la marca surgen de la disposición mental del cliente. En general, para medir las fuentes de valor capital de la marca se requiere que el gerente de marca comprenda totalmente cómo compran y utilizan los clientes los productos y servicios y, lo más importante, qué saben, piensan y sienten hacia varias marcas. En particular, para medir las fuentes de valor capital de la marca es necesario medir varios aspectos de la conciencia e imagen de marca que son los que pueden producir la respuesta diferencial del cliente que constituirá el valor capital de la marca. Los consumidores pueden tener una visión integral de las marcas que es difícil dividir en partes componentes. Pero, de hecho, muchas veces podemos aislar las percepciones y evaluarlas con mayor detalle. El resto de este capítulo describe los métodos cualitativos y cuantitativos para identificar las fuentes potenciales de valor capital de la marca, es decir, cómo capturar la disposición mental del cliente.

Técnicas de investigación cualitativa

Como se observó en el capítulo 3, varios tipos de asociaciones se pueden vincular a una marca. La ciencia del desarrollo de marca 9-1 describe algunas de las ideas y aplicaciones básicas del modelo de red asociativa de la memoria, que, como se señaló en el capítulo 2, es un medio teórico útil para representar esas asociaciones.

Existen muchas formas diferentes de descubrir este tipo de asociaciones vinculadas a la marca y lo que las hace fuertes, favorables y únicas. Las ***técnicas de investigación cualitativa*** suelen identificar las posibles asociaciones de marca y fuentes de valor capital de

¿Quién adquiere el producto o servicio?
¿Quién toma la decisión de adquirir el producto?
¿Quién influye en la decisión de adquirir el producto?
¿Cómo se toma la decisión de compra? ¿Quién asume ese papel?
¿Qué adquiere el consumidor? ¿Cuáles son las necesidades que deben satisfacerse?
¿Por qué los consumidores adquieren una marca en particular?
¿A dónde acuden para adquirir el producto o servicio?
¿Cuándo compran? ¿Existe algún factor de estacionalidad?
¿Cuáles son las actitudes de los clientes hacia el producto?
¿Cuáles son los factores sociales que pueden influir sobre la decisión de compra?
¿Los estilos de vida de los clientes influyen en su decisión?
¿Cómo perciben los clientes el producto?
¿Cómo influyen los factores demográficos en la decisión de compra?

Fuente: Con base en una lista creada por George Belch y Michael Belch, *Advertising and Communication Management*, 3a. edición, Homewood, IL, Irwin, 1995.

FIGURA 9-1

Comprensión del comportamiento del consumidor

la marca. Las técnicas de investigación cualitativa son métodos de medición relativamente sin estructura que abarcan una amplia gama de posibles respuestas del consumidor. Debido a la libertad que permite tanto a los investigadores en sus pruebas como a los consumidores en sus respuestas, la investigación cualitativa es a menudo un primer paso útil para explorar las percepciones del consumidor respecto a la marca y el producto.

La investigación cualitativa tiene una larga historia en marketing. Ernest Dichter, uno de los pioneros del análisis psicoanalítico de los consumidores, aplicó por primera vez estos principios de investigación en un estudio para los automóviles Plymouth en la década de los treinta.[3] Su investigación reveló la importante, pero antes ignorada, función que las mujeres desempeñaban en la decisión de compra de un automóvil. Con base en su análisis de los consumidores, Plymouth adoptó una nueva estrategia de anuncios impresos que destacaba a una joven pareja contemplando admirada un automóvil Plymouth, con el mensaje publicitario “Imagínanos en un auto como este”. El trabajo posterior de Dichter tuvo un gran impacto en otras muchas campañas publicitarias.[4]

Algunas de las afirmaciones de Dichter eran muy controversiales. Con base en su investigación, Dichter argumentó que las mujeres usaban jabón Ivory para lavar sus pecados antes de una cita. También equiparó a los convertibles con amantes y sugirió el eslogan de Exxon “Ponga un tigre en el tanque”, lo cual generó una campaña publicitaria duradera y exitosa.

La siguiente sección revisa algunas técnicas de investigación cualitativa para identificar las fuentes de valor capital de la marca, como la conciencia de marca, las actitudes hacia la marca y el apego a la marca. Estas técnicas también pueden identificar las consecuencias del valor capital de la marca, como las elasticidades de los precios, la elección de la marca y las preferencias por ésta. El Informe de desarrollo de marca 9-2 examina algunas cuestiones prácticas de la conducción de grupos de enfoque.

Libre asociación

La forma más simple y, con frecuencia, la más eficaz de describir las asociaciones de marca son las tareas de libre asociación, en las cuales se les pide a los sujetos que digan lo que les viene a la mente cuando piensan en una marca, sin más pista o clave específica que quizá la categoría asociada del producto (“¿Qué significa para usted el nombre de Rolex?” o “Dígame, ¿qué le viene a la mente cuando piensa en los relojes Rolex?”). Los mercadólogos pueden usar las asociaciones resultantes para formar un mapa mental muy general de la marca (véase un ejemplo de mapa mental de los seguros State Farm en la figura 9.2).

Los mercadólogos usan las tareas de libre asociación principalmente para identificar la variedad de las posibles asociaciones de marca en la mente de los consumidores, pero la libre asociación puede ofrecer alguna indicación general de la relativa fuerza y carácter fa-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-1

Trascender lo superficial para comprender el comportamiento del consumidor

La mayor parte de las investigaciones de mercado dependen de encuestas para identificar las opiniones, actitudes y comportamientos reportados por los consumidores; sin embargo, en ocasiones se obtienen valiosas perspectivas relacionadas con el marketing a partir de observaciones discretas del comportamiento del consumidor en lugar de conversaciones directas con él. En muchos casos, el comportamiento del consumidor que se observa difiere del comportamiento que los consumidores reportan en las encuestas. Por ejemplo, Hoover desconfió cuando las personas afirmaban en las encuestas que aspiraban sus hogares durante una hora cada semana; para verificarlo, la empresa instaló cronómetros en ciertos modelos y los intercambió por modelos similares en hogares de los consumidores. Los cronómetros mostraron que las personas dedicaban en realidad solamente poco más de *media* hora a la semana a aspirar. Un investigador analizó desperdicios domésticos para determinar el tipo y cantidad de alimentos que la gente consumía, y encontró que en realidad la gente no cuenta con una buena idea de la cantidad y tipo de alimentos que consume y por lo general tiende a sobreestimarlos. Del mismo modo, investigaciones han demostrado que las personas reportan que comen alimentos más sanos que lo que aparece cuando se abren sus despensas.

DuPont encomendó estudios de marketing para identificar comportamientos personales relativos a las almohadas para su unidad de poliéster Dacrón, que suministra el relleno para fabricantes de almohadas y comercializa su propia marca Comforel. El principal desafío: las personas no se deshacen de sus almohadas viejas. Treinta y siete por ciento de individuos en una muestra describieron su relación con su almohada como "un viejo matrimonio", y otro trece por ciento describió su almohada como "un amigo de la infancia". Los

vorable y único de las asociaciones de la marca.[5] Codificar las respuestas de libre asociación en términos del orden de evocación, es decir, antes o después en la secuencia, nos da al menos una medición general de su fortaleza.[6] Por ejemplo, si muchos consumidores mencionan "rápido y conveniente" como una de sus primeras asociaciones cuando se les da como pista "restaurantes McDonald's", es probable que la asociación sea relativamente fuerte y capaz de afectar las decisiones de los consumidores. Las asociaciones posteriores en la lista pueden ser más débiles y por lo tanto, el consumidor tiende a ignorarlas en su proceso de decisión. Comparar las asociaciones con las que provocan las marcas de la competencia también puede indicar la singularidad relativa. Por último, podemos deducir, hasta cierto grado, si una asociación es favorable o no, con base en cómo planteen sus asociaciones los consumidores.

Las respuestas a las preguntas de libre asociación ayudan a los mercadólogos a aclarar la variedad de posibles asociaciones y a diseñar un perfil de la marca.[7] Para comprender mejor el carácter favorable de las asociaciones, podemos hacer a los consumidores preguntas complementarias acerca de lo favorable de las asociaciones que mencionaron, o de manera más general, que digan qué les gusta más de la marca. Asimismo, podemos hacerles preguntas de seguimiento acerca del carácter único de las asociaciones que mencionaron, o de manera más general, qué les parece único en la marca. Entre las preguntas útiles están las siguientes:

1. ¿Qué es lo que le gusta más de la marca? ¿Cuáles son sus aspectos positivos?
2. ¿Qué le desagrada? ¿Cuáles son sus desventajas?
3. ¿Qué considera único en la marca? ¿En qué difiere de otras marcas? ¿En qué es igual?

La investigación de arquetipos es una técnica para sacar a la luz las actitudes y sentimientos muy arraigados de los consumidores. De acuerdo con el antropólogo médico G. C.

investigadores concluyeron que las personas se clasifican en grupos distintos en cuanto a su comportamiento con las almohadas: apiladores (23%), rellenadores (20%), enrolladores o plegadores (16%), abrazadores (16%) y aplastadores, que aporrean sus almohadas para obtener una forma más confortable (10%). Las mujeres tienen más probabilidades de encontrarse en el grupo de rellenadores mientras que los hombres en el grupo de enrolladores. El predominio de los apiladores llevó a la empresa a vender más almohadas empacadas en pares, así como a comercializar distintos niveles de suavidad o firmeza.

Gran parte de este tipo de investigaciones tiene sus raíces en la *etnografía*, el término antropológico para el estudio de las culturas en su entorno natural. La intención detrás de estos estudios de observación detallada es que los consumidores bajen la guardia y ofrezcan una descripción más realista de quiénes son, en lugar de quiénes les gustaría ser. Con base en investigaciones etnográficas que descubren los verdaderos sentimientos de los consumidores, se han creado campañas publicitarias para un fabricante de chocolate suizo con el tema "Las sinceras confesiones de un chocohólico" (debido a que los amantes de los chocolates por lo general esconden reservas por toda la casa), para los tampones Tampax con el tema "Más mujeres confían sus cuerpos a Tampax" (debido a que las usuarias jóvenes desean libertad para utilizar vestimentas ceñidas a sus cuerpos), y para la manteca Crisco con el tema "Receta para el éxito" (ya que las personas por lo general hornean pasteles y galletas de una forma festiva).

Fuentes: Jennifer Chang Coupland, "Invisible Brands: An Ethnography of Households and the Brands in Their Kitchen Pantries", *Journal of Consumer Research* 32, junio de 2005, 106-118; John Kotten, "You Aren't Paranoid if You Feel Someone Eyes You Constantly", *Wall Street Journal,* 2 de marzo de 1985; Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 1998, B1.

Rapaille, los consumidores suelen tomar decisiones de compra con base en factores subconscientes. Por lo general, la investigación de mercado convencional no descubre estas motivaciones, así que Rapaille emplea la técnica de investigación de arquetipos para encontrarlas.[8]

Rapaille piensa que los niños experimentan una exposición inicial significativa a un elemento de su mundo que se llama "momento de impresión". El patrón que surge cuando generalizamos estos momentos de impresión a la población entera es el ***arquetipo***, una asociación psicológica fundamental, compartida por los miembros de la cultura, con un determinado objeto cultural. Diferentes culturas tienen arquetipos radicalmente diferentes para los mismos objetos. En Francia, el arquetipo para el queso es "vivo" debido a que la edad o maduración es su característica más importante. Por el contrario, el arquetipo estadounidense de queso es "muerto" porque está envuelto en plástico ("una mortaja"), se guarda en el refrigerador ("una morgue") y se pasteuriza ("científicamente muerto").

Rapaille utiliza ejercicios de relajación y visualización con los consumidores para encontrar los momentos de impresión apropiados para el producto que está investigando. Por ejemplo, en un grupo de enfoque, atenuó las luces, puso música tranquilizadora y llevó a los sujetos a un estado meditativo. Después evocó en los sujetos historias relacionadas con el producto, y las analizó para esclarecer el arquetipo.

Estas medidas simples y directas pueden ser muy valiosas para determinar los aspectos centrales de una imagen de marca. Para provocar más estructura y guía, haga a los consumidores preguntas de seguimiento acerca de lo que la marca significa en términos de "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo".

1. ¿Quién usa la marca? ¿Qué tipo de persona?
2. ¿Cuándo y dónde usan la marca? ¿En qué tipo de situaciones?
3. ¿Por qué usan las personas la marca? ¿Qué obtienen por usarla?
4. ¿Cómo usan la marca? ¿Para qué la usan?



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 9-1

Comprensión de la memoria del consumidor

El modelo de memoria de red asociativa considera a la memoria como una red de nodos y vínculos eslabonados. De acuerdo con este modelo, el recuerdo o la recuperación de información ocurre a través de un concepto llamado ***propagación de la activación***. En un momento dado, un nodo de información puede ser causa de la activación debido a que se presenta con información externa (cuando una persona oye o lee una palabra o frase) o recupera la información interna que se está procesando (cuando una persona piensa en un concepto). Un nodo particular en la memoria se activa, y la activación se propaga de ese nodo a otros conectados a él en la memoria. Cuando la activación de un nodo particular excede un nivel de umbral, la persona recuerda el contenido de ese nodo. La propagación de la activación depende del número y fuerza de los vínculos conectados al nodo activado: los conceptos cuyos vínculos tienen mayor fuerza recibirán más activación.

Como resultado de la propagación de la activación, la fuerza y organización de las asociaciones de marca son importantes para determinar lo que la persona recuerda acerca de la marca y que puede influir en su respuesta y decisiones relacionadas con la marca. La investigación psicológica ofrece una comprensión útil de algunos factores que afectan la fuerza de la asociación. En general, la fuerza de una asociación depende de cómo los consumidores procesan la información cuando ésta ingresa a la memoria y donde la ubican en realidad, como resultado. Los psicólogos se refieren a estos dos procesos como ***codificación*** y ***almacenamiento*** de la memoria. Podemos clasificar los procesos de codificación de acuerdo con la *cantidad* de procesamiento que recibe la información (cuánto piensa una persona en la información) y la naturaleza, o *calidad*, del procesamiento (la manera en que una persona piensa en la información). La cantidad y calidad de los procesos de codificación son determinantes importantes de la fuerza de una asociación. La investigación ha demostrado que varios factores afectan la cantidad y calidad de los procesos de codificación, la capacidad de acceder a la información desde la memoria y la capacidad de los consumidores de recordar o recuperar las asociaciones de marca. Aquí enfatizaremos brevemente algunos de esos factores.

Codificación de las asociaciones de marca

En términos de consideraciones cualitativas, cuanto más atención preste una persona al significado de la información durante la codificación, más fuertes serán las asociaciones resultantes en la memoria. Por lo tanto, cuando un consumidor piensa activamente en cosas relacionadas con la información del producto o servicio y analiza su importancia, se crean asociaciones más fuertes en la memoria. Otro determinante clave de la fuerza de una asociación recién formada es el contenido, organización y fuerza de las asociaciones existentes de la marca. Si no intervienen otros factores, será más fácil para los consumidores crear una asociación con la nueva información cuando ya existen en la memoria estructuras de conocimiento relevantes y amplias. Una razón por la que las experiencias personales crean asociaciones de marca fuertes es que la información del producto tiende a relacionarse con el conocimiento existente.

La facilidad con la que se integra nueva información a las estructuras de conocimiento establecidas dependerá, como es evidente, de la naturaleza de tal información, como su simplicidad, vivacidad y concreción inherentes.

En términos de consideraciones cuantitativas, la exposición repetida a la información ofrece una mayor oportunidad de procesamiento y, por lo tanto, el potencial de asociaciones más fuertes. Sin embargo, la reciente investigación de campo en publicidad, indica que es poco probable que los altos niveles de repetición de un anuncio poco persuasivo e interesante generen tantas ventas como los niveles más bajos de repetición de un anuncio persuasivo y empático.

Recuerdo de asociaciones de marca

De acuerdo con el modelo de memoria de red asociativa, la fuerza de una asociación de marca incrementa tanto la probabilidad de que la información sea accesible como la facilidad con la que se pueda recordar por propagación de la activación. La información accesible y recordada es importante debido a que puede crear la respuesta diferencial que constituye el valor capital de la marca basado en el cliente. El recuerdo exitoso de la información de la marca en los consumidores no depende sólo de la fuerza asociativa de esa información en la memoria, sino de otras consideraciones. Tres son las más importantes.

Primero, la presencia de la información de *otro* producto en la memoria puede producir efectos de interferencia y ocasionar que la información objetivo se pase por alto o se confunda con esta otra información. Segundo, el tiempo entre la exposición y la codificación afecta la fuerza de una nueva asociación: cuanto más tiempo pase, más débil será la asociación. No obstante, los psicólogos cognitivos creen que la memoria es extremadamente duradera, así que una vez que almacenamos información en la memoria, la fuerza de una asociación disminuye con mucha lentitud. Tercero, el número y tipo de pistas externas de recuperación afectan la accesibilidad de la memoria. Es decir, la información puede estar en la memoria, pero los consumidores quizá no puedan acceder a ella sin los recordatorios o pistas de recuperación adecuados. Por lo tanto, las asociaciones particulares de una marca son predominantes y vienen a la mente según el contexto en el que se considere a la marca. Cuantas más pistas estén vinculadas a la información, mayor será la probabilidad de que podamos recordar la información.

Fuentes: John R. Anderson, *The Architecture of Cognition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1983; John G. Lunch, Jr. y Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods", *Journal of Consumer Research* 9, junio de 1982, 18-36; Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson y John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making", en *Handbook of Consumer Theory and Research*, eds. Harold H. Kassarjian y Thomas S. Robertson, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992), 1-49; Fergus I. M. Craik y Robert S. Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11, 1972, 671-684; Fergus I. M. Craik y Endel Tulving, "Depth of Processing and the Retention and Recall", en *Recall and Recognition*, ed. John Brown, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976; Magid Abraham y Leonard Lodish, *Advertising Works: A Study of Advertising Effectiveness and the Resulting Strategies and Tactical Implications*, Chicago, Information Resources Inc., 1989; Elizabeth F. Loftus y Gregory R. Loftus, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain", *American Psychologist* 35, mayo de 1980, 409-420.

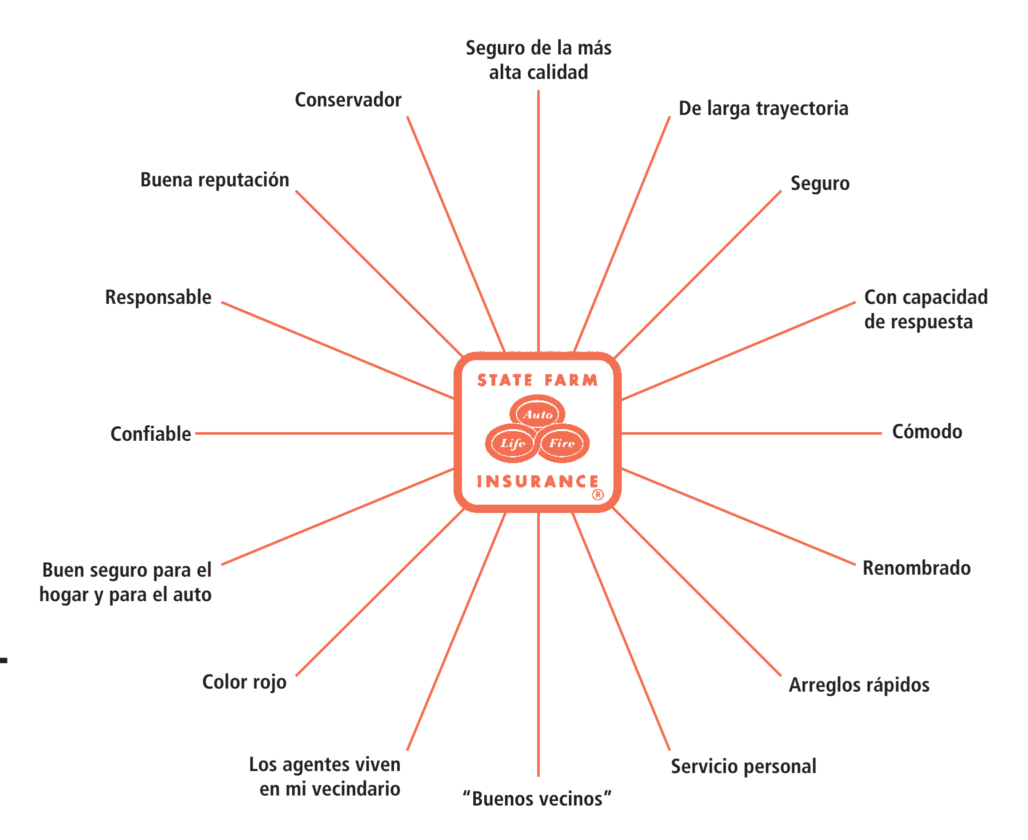


FIGURA 9-2

Ejemplo de mapa mental para State Farm

Fuente: Se usa con autorización de State Farm Insurance.

Lineamientos. Los dos principales aspectos a considerar cuando se realizan tareas de libre asociación son qué tipo de sondeo aplicar a los sujetos y cómo codificar e interpretar los datos resultantes. Con el fin de no sesgar los resultados, es mejor moverse de consideraciones generales o consideraciones más específicas, como se ilustró antes. Por lo tanto, pregunte primero a los consumidores qué piensan de la marca como un todo sin hacer referencia a ninguna categoría en particular, y después haga preguntas específicas acerca de productos y aspectos particulares relativos a la imagen de la marca.

Las respuestas de los consumidores a las preguntas abiertas pueden ser orales o escritas. La ventaja de las respuestas orales es que los sujetos pueden ser menos deliberados y más espontáneos en sus contestaciones. La figura 9-3 menciona un conjunto amplio de lineamientos de un investigador para evocar asociaciones de marca en los consumidores.

En términos de codificación de datos, divida en frases las respuestas que cada consumidor ofrezca y agrupe las de todos los consumidores en categorías. Debido a su naturaleza más enfocada, las respuestas a preguntas específicas y de seguimiento son más fáciles de codificar.

Técnicas proyectivas

Para que los mercadólogos logren descubrir las fuentes de valor capital de la marca, deben perfilar las estructuras de conocimiento que tengan los consumidores de la marca tan precisa y detalladamente como sea posible. Por desgracia, en ciertas situaciones, los consumidores pueden sentir que sería socialmente inaceptable o indeseable que expresen sus verdaderos sentimientos, ¡en especial ante un entrevistador que ni siquiera conocen! En consecuencia, puede ser más fácil que recurran a respuestas estereotipadas y ensayadas que consideren aceptables o incluso las que el entrevistador espera.

Los consumidores pueden mostrarse particularmente renuentes o ser incapaces de revelar sus verdaderos sentimientos cuando los mercadólogos les preguntan acerca de mar-

1. Incluir al menos una técnica visual (por ejemplo, la técnica de seleccionar imágenes de revistas y periódicos que reflejen varios estados de ánimo).
2. Incluir al menos una técnica proyectiva basada en objetos (por ejemplo, describir la marca como un automóvil, animal, tela, vegetal, celebridad, etcétera).
3. Sondeos de asociaciones secundarias (por ejemplo, usar asociaciones primarias como palabras estimuladoras para un sondeo posterior, como: "¿Qué asocia usted con calidad?")
4. Sondeo de situaciones relevantes en las cuales los individuos hayan experimentado la marca o adquirido algún conocimiento de la marca.
5. Abordar directamente las asociaciones sensoriales (por ejemplo, evocar asociaciones relacionadas con el producto de apariencia, sonido, gusto, olor o sensación).
6. Utilizar un estímulo real cuando sea posible (por ejemplo, permita a los consumidores que prueben los productos o que se expongan a un conjunto amplio de elementos de marca).
7. Utilizar escalas establecidas para las asociaciones emocionales y de personalidad.
8. Decir a los encuestados que se tomen su tiempo y dar cabida a pausas.
9. Asegurar el manejo confidencial de las respuestas.
10. Usar técnicas proyectivas basadas en personas (por ejemplo, para mitigar los efectos de la censura, pedir a los encuestados que informen las asociaciones a nombre de alguna persona que pertenezca al mismo grupo del encuestado).
11. Validar las asociaciones de la minoría en un subconjunto de la mayoría (mediante una entrevista de seguimiento, asegurar que las respuestas de los encuestados con más destreza verbal sean también válidas para los encuestados con menos destreza verbal).
12. Los criterios de prominencia y frecuencia no se deben usar indiscriminadamente (reconozca que algunas palabras o frases son más fáciles de reportar y vienen a la mente con más rapidez y que esto no siempre refleja la fuerza de una asociación de marca).
13. Utilizar una encuesta de seguimiento u otros métodos para determinar las relaciones entre lo fuerte, favorable y único de las asociaciones.
14. Suscitar asociaciones de diferentes tipos de clientes y del personal de publicidad (por ejemplo, usuarios frecuentes, usuarios promedio, usuarios ocasionales y no usuarios).
15. Dividir la muestra en dos e incluir en ella tanto a usuarios como a no usuarios (por ejemplo, evite la fatiga en los encuestados y los posibles efectos de "halo").
16. Comenzar con instrucciones detalladas y técnicas visuales (las verbalizaciones pueden perturbar las visualizaciones).
17. Adaptarse a las diferencias individuales en respuesta a los estilos y actitudes de respuesta (por ejemplo, asegúrese de que las mediciones se ajusten a la muestra de la manera adecuada).

Fuente: Magne J. Supphellen, "Understanding Core Brand Equity: Guides for In-Depth Elicitation of Brand Associations", *International Journal of Marketing Research* 42, núm. 3, 2001, 319-337. Se usa con autorización de International Journal of Market Research.

FIGURA 9-3

Conexión con los consumidores: técnicas de libre asociación y proyectivas

cas caracterizadas por una preponderancia de asociaciones de imaginería. Por ejemplo, puede ser difícil para los consumidores admitir que un producto con un determinado nombre de marca tiene prestigio y mejora su autoimagen. En lugar de ello pueden mencionar alguna característica de un producto como la razón de que les agrade o no la marca. O simplemente puede ser difícil para ellos identificar y expresar sus verdaderos sentimientos cuando se les preguntan directamente, *aunque intenten hacerlo*. Por cualquiera de estas razones, podría ser imposible obtener un panorama exacto de las estructuras de conocimiento de marca sin algunos métodos relativamente no convencionales.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-2

Lineamientos para conducir grupos de enfoque

Al realizar investigaciones cualitativas, los especialistas de marketing pueden recabar respuestas de los consumidores en pequeños grupos denominados grupos de enfoque o de manera individual, dependiendo del nivel y la naturaleza de la tarea. Los ***grupos de enfoque*** son una herramienta para la recopilación de información que conjunta las opiniones de 6 a 10 individuos que son cuidadosamente seleccionados con base en ciertas consideraciones demográficas, psicográficas o de otro tipo, y que se reúnen para analizar libremente y a detalle diversos temas de interés. Un moderador profesional de investigaciones presenta preguntas y sondeos con base en una guía de análisis o agenda preparada por los directivos responsables de marketing para asegurar que se cubra el material adecuado. Sin embargo, los moderadores conducen en momentos la discusión, para dar seguimiento a posibles perspectivas útiles y tratar de identificar las motivaciones reales de los consumidores y las razones por las cuales dicen o hacen ciertas cosas. Típicamente, las sesiones se registran de alguna forma, y los directivos de marketing generalmente permanecen detrás de espejos de una sola vista en la habitación.

Pueden surgir muchas ideas útiles de grupos de enfoque cuidadosamente ejecutados, sin embargo, del mismo modo que con cualquier técnica de investigación, se puede caer en el abuso si no se conducen con cuidado. La clave para los responsables de marketing es *escuchar*. Las respuestas de los consumidores están sujetas a interpretación, de modo que los responsables deben eliminar en lo posible sus opiniones personales al evaluar estas respuestas. Además, existen cuestionamientos acerca de la validez de los grupos de enfoque, especialmente en el entorno actual de marketing. Algunos investigadores consideran que los consumidores se encuentran tan expuestos a los anuncios que de forma inconsciente (o quizá cínica) repiten lo que ya han escuchado en lugar de decir lo que realmente piensan. Además, siempre existe la preocupación de que los participantes simplemente estén intentando mantener su propia imagen y persona pública o que tengan la necesidad de identificarse con los demás miembros del grupo. Los participantes quizá no estén dispuestos a admitir en público (o quizá ni siquiera reconocer) sus patrones de comportamiento y motivaciones.

Las ***técnicas proyectivas*** son herramientas de diagnóstico que descubren las verdaderas opiniones y sentimientos de los consumidores cuando éstos no están dispuestos o no pueden manifestar sus opiniones y sentimientos verdaderos. Los mercadólogos presentan a los consumidores un estímulo incompleto y les piden que lo completen, o dan a los consumidores un estímulo ambiguo y les piden que lo interpreten. La idea es que en el proceso, los consumidores revelen algunos de sus sentimientos o creencias verdaderas. Por lo tanto, las técnicas proyectivas pueden ser particularmente útiles cuando intervienen motivaciones personales profundamente arraigadas o con sujetos socialmente sensibles.

En psicología, el ejemplo más famoso de técnica proyectiva es la ***prueba de Rorschach***, en la cual quienes realizan el experimento presenta manchas de tinta a los sujetos y les piden que digan qué les recuerdan estas manchas de tinta. Al responder, los sujetos pueden revelar ciertas facetas, quizá subconscientes, de su propia personalidad. Las técnicas proyectivas tienen una larga historia en marketing, cuyo inicio lo marcó la investigación motivacional de fines de los años cuarenta y cincuenta.[9] Un ejemplo clásico es un experimento que exploró los sentimientos ocultos hacia el café instantáneo que realizó Mason Haire a finales de los años cuarenta, y que se resume en el Informe de desarrollo de marca 9-3.[10] A pesar de que las técnicas proyectivas no siempre producen resultados tan eficaces como los de este ejemplo, suelen ofrecer ideas útiles que nos ayudan a formarnos un panorama más completo de los consumidores y de sus relaciones con las marcas. Existen muchos tipos de técnicas proyectivas y aquí analizaremos algunas de ellas.[11]

Por todos estos motivos, los participantes deben sentirse lo más libres y relajados que sea posible, así como sentir una fuerte obligación de hablar con la verdad.

Los investigadores de una agencia de publicidad comprendieron que había un problema cuando surgió una fuerte discusión entre los participantes durante una de sus sesiones. Como comentó un ejecutivo: "Nos preguntábamos por qué las personas siempre parecían molestas y negativas; se resistían a toda idea que les presentábamos". El problema era la propia habitación: estrecha, sofocante, intimidante. "Era una mezcla de un cuarto de hospital y una sala de interrogatorios de la policía". Para corregir el problema, la agencia empleó la práctica ancestral china del feng shui.

Además, siempre existe el problema del "bocón" (cuando una persona muy obstinada anula al resto del grupo). Por otra parte, puede resultar costoso reclutar sujetos calificados (de 3000 a 5000 dólares por grupo), e incluso cuando los responsables del marketing emplean múltiples grupos de enfoque, puede resultar complicado generalizar los resultados a una población más amplia. Por ejemplo, dentro de Estados Unidos, con frecuencia las conclusiones de los grupos de enfoque varían de una región a otra. Una empresa de Nueva York especializada en la investigación mediante grupos de enfoque afirmó que la mejor ciudad para conducir grupos de enfoque era Minneapolis, debido a que ahí era posible obtener una muestra de individuos bien educados, sinceros y abiertos respecto a sus opiniones. La empresa, sin embargo, afirmaba que otras ciudades podían resultar más útiles para propósitos especiales; por ejemplo, los participantes de grupos de enfoque en Houston ofrecían valiosa información acerca de desodorantes corporales, ya que estaban acostumbrados a lidiar con el inclemente calor y la humedad de esta ciudad. Muchos especialistas de marketing interpretan con reservas los grupos de enfoque de Nueva York y otras ciudades del noroeste, ya que las personas de estas zonas tienden a ser altamente críticas y por lo general, no reportan lo que más les agrada.

Fuentes: Sarah Stiansen, "How Focus Groups Can Go Astray", *Adweek,* 5 de diciembre de 1988, FK 4-6; Jeffrey Kasner, "Fistfights and Feng Shui", *Boston Globe*, 21 de julio de 2001, C1-C2; Leslie Kaufman, "Enough Talk", *Newsweek*, 18 de agosto de 1997, 48-49.

Tareas de completar e interpretar. Las técnicas proyectivas clásicas utilizan estímulos incompletos o ambiguos para provocar pensamientos y sentimientos en el consumidor. Un método consiste en los "ejercicios de burbujas" que presentan a varias personas comprando o utilizando ciertos productos o servicios. Las burbujas vacías, como las de las caricaturas, se colocan en las escenas para representar los pensamientos, palabras o acciones de uno o más participantes. Los mercadólogos les piden a los consumidores que "llenen la burbuja" con palabras que indiquen lo que piensan que está pasando o se está diciendo en esa escena. Las historias y conversaciones que se plasman a través del ejercicio de burbujas y las interpretaciones de dibujos pueden ser muy útiles para evaluar la imaginería de uso y de usuarios para una marca.

Tareas de comparación. Otra técnica útil son las tareas de comparación, en las que se pide a los consumidores que expongan sus impresiones al comparar las marcas con gente, países, animales, actividades, telas, ocupaciones, automóviles, revistas, vegetales, nacionalidades, o incluso otras marcas.[12] Por ejemplo, podríamos preguntar a los consumidores, "Si el yogurt Danone fuera un auto, ¿cual sería?" En cada caso, haríamos una pregunta de seguimiento para saber por qué los sujetos hicieron esas comparaciones. Los objetos que las personas eligen representan a la marca y sus razones pueden darnos alguna idea de la psique del consumidor con respecto a la marca, lo cual es particularmente útil para comprender las asociaciones de imaginería.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-3

Había una vez… que usted era lo que cocinaba

Una de las aplicaciones más famosas de las técnicas psicográficas fue creada por Mason Haire en los años cuarenta. El objetivo del experimento era revelar las opiniones y sentimientos reales de los consumidores respecto al café instantáneo Nescafé.

La causa del experimento fue una encuesta llevada a cabo para determinar el motivo por el cual las ventas iniciales del café instantáneo Nescafé resultaron decepcionantes. La mayoría de las personas que reportaron que no les gustaba el producto afirmaron que el motivo era que no les agradaba el sabor. Sin embargo, con base en pruebas de degustación entre consumidores, los directivos de Nescafé sabían que a los consumidores les parecía aceptable el sabor del café instantáneo cuando no sabían qué tipo de café estaban tomando. Con la sospecha de que los consumidores no expresaban sus verdaderas opiniones, Haire diseñó un astuto experimento para descubrir lo que estaba sucediendo en realidad.

Haire diseñó dos listas de compras que contenían los mismos seis artículos. La lista de compras 1 especificaba el café molido Maxwell House, mientras que la lista de compras 2 especificaba el café instantáneo Nescafé, de la siguiente forma:

Lista de compras 1	**Lista de compras 2**
Libra y media de hamburguesa	Libra y media de hamburguesa
2 paquetes de pan Wonder	2 paquetes de pan Wonder
Bolsa de zanahorias	Bolsa de zanahorias
1 lata de polvo para hornear Rumford's	1 lata de polvo para hornear Rumford's
Café Maxwell House (molido fino)	Café instantáneo Nescafé
2 latas de duraznos Del Monte	2 latas de duraznos Del Monte
5 libras de papas	5 libras de papas

A cada uno de dos grupos con sujetos similares, se les proporcionó una lista y se les pidió: "Lean la lista de compras… intentando proyectarse lo más posible en la situación hasta que puedan caracterizar a la mujer que adquiere los abarrotes". Posteriormente, los sujetos tenían que redactar una breve descripción de la personalidad y el carácter de dicha persona.

Por ejemplo, durante la elección presidencial estadounidense de 2004, una muestra aleatoria de votantes indecisos ofreció las siguientes comparaciones del candidato republicano, el presidente George W. Bush, y el candidato demócrata, el senador John Kerry, con diferentes marcas populares.

ASOCIACIÓN	**BUSH**	**KERRY**
Café	Dunkin' Donuts	Starbucks
Tecnología	IBM	Apple
Automóvil	Ford	BMW
Tienda minorista	Kmart	Target
Comida rápida	McDonald's	Subway

Después de examinar las respuestas de los sondeos, los investigadores están en mejor posición para configurar una imagen enriquecedora de la marca, por ejemplo, identificando las asociaciones fundamentales de la personalidad de la marca. El Informe de desarro-

Después de clasificar las respuestas en categorías según la frecuencia de su mención, Haire encontró que se presentaban dos perfiles muy diferentes:

	Lista 1 (Maxwell House)	Lista 2 (Nescafé)
Floja	4%	48%
No planea las compras del hogar ni los horarios	12%	48%
Ahorrativa	16%	4%
No es una buena esposa	0%	16%

Haire interpretó estos resultados como una señal de que el café instantáneo representaba un alejamiento del café hecho en casa y las tradiciones respecto al cuidado de la familia. En otras palabras, en esa época el aspecto de "ahorro de trabajo" del café instantáneo, en lugar de ser una ventaja, resultaba ser un inconveniente que atentaba contra las tradiciones de los consumidores. Evidentemente, los consumidores se rehusaban a admitir este hecho cuando se les preguntaba de forma directa, pero eran capaces de expresar mejor sus verdaderos sentimientos cuando se les solicitaba proyectarlos en otra persona.

Las implicaciones estratégicas de este nuevo hallazgo de la investigación eran evidentes. Con base en los resultados de las encuestas originales, el posicionamiento obvio para el café instantáneo respecto al café de grano era establecer un punto de diferencia en cuanto a la "conveniencia" y un punto de coincidencia respecto del "sabor". Sin embargo, con base en los resultados de la prueba de proyección, resultaba evidente que también se necesitaría un punto de coincidencia respecto a la imagen del usuario. En consecuencia, se lanzó una exitosa campaña publicitaria que promovía el café Nescafé como un medio para que las amas de casa dispusieran de más tiempo para dedicarlo a otras actividades domésticas más importantes.

Fuentes: Mason Haire, "Projective Techniques in Marketing Research", *Journal of Marketing,* abril de 1950, 649-652; J. Arndt, "Haire's Shopping List Revisited", *Journal of Advertising Research* 13, 1973, 57-61; G. S. Lane y G. L. Watson, "A Canadian Replication of Mason Haire's 'Shopping List' Study", *Journal of the Academy of Marketing Science* 3, 1975, 48-59; William L. Wilkie, *Consumer Behavior,* 3a. edición, Nueva York, John Wiley and Sons, 1994.

llo de marca 9-4 explica la forma en que la cadena de hoteles Joie de Vivre utiliza imágenes de revistas para aclarar sus posiciones de marca.

Técnicas de investigación por metáforas de Zaltman

Un nuevo método interesante para comprender mejor cómo ven los consumidores las marcas es la técnica de investigación por metáforas de Zaltman (ZMET).[13] ZMET está basada en la creencia de que el comportamiento de compra de los consumidores suele tener motivos subconscientes. "Hay mucho en nuestras mentes de lo que no estamos conscientes", dice el ex profesor de Harvard Business School, Gerald Zaltman. "La mayoría de lo que influye en lo que decimos y hacemos ocurre por debajo del nivel de la conciencia. De ahí que necesitemos nuevas técnicas para llegar al conocimiento oculto, para llegar a lo que la gente no sabe que sabe".

Para llegar a este conocimiento oculto, desarrolló la Técnica de investigación por metáforas de Zaltman. Como se describe en la patente estadounidense, ZMET es "una técnica para producir como respuesta construcciones interconectadas que influyen en el pensa-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-4

Encontrar la buena vida en Joie de Vivre

Joie de Vivre Hospitality Inc. opera una cadena de hoteles boutique, restaurantes y centros vacacionales en el área de San Francisco. Chip Conley fundó la empresa en 1987 cuando adquirió un ruinoso motel en una zona de mal aspecto de San Francisco y lo convirtió en el Phoenix, un destino de moda popular entre las celebridades de la industria del entretenimiento. Al fundar Joie de Vivre, el objetivo de Conley fue "crear una empresa con conceptos de un hotel de moda que resultara atractivo para una base de consumidores jóvenes".



Joie de Vivre utiliza imágenes de revistas y otros medios como inspiración para el diseño de sus hoteles boutique. El hotel Bijou está inspirado en las películas de Hollywood.

Desde la apertura del Phoenix, la compañía ha crecido a un total de 28 hoteles, el grupo más grande de hoteles boutique del norte de California. "Cada uno de los hoteles representa un mundo específico de estilo y servicio que atiende las necesidades y deseos de viajeros con características similares". La decoración única de cada uno de los hoteles, así como los excéntricos servicios y el estilo temático están basados en revistas populares. Conley explica las selecciones de diseño para los hoteles y centros vacacionales de la siguiente forma:

> *Lo que hemos aprendido con el tiempo es que la gente selecciona sus hoteles con base en la marca como un espejo. De modo que cada vez que creamos un nuevo hotel, spa o centro vacacional, imaginamos una revista que defina al hotel. Seleccionamos cinco palabras que definen la revista, y al hacer esto, obtenemos el ajuste psicográfico.*

Por ejemplo, el Phoenix está representado por la revista *Rolling Stone*. Los cinco términos utilizados por Conley para describir a la revista son "audaz, moderna, irreverente, original y joven de corazón". El Hotel del Sol (un motel restaurado que tiene un exterior amarillo rodeado de palmeras cubiertas por luces festivas) se describe como "una especie de combinación entre las revistas *Martha Stewart Living e Islands*". Costanoa, un lujoso centro vacacional para campismo que ofrece un albergue, cabañas, y chalets, así como servicio al cuarto, está caracterizado por "una combinación de las revistas *Outside y Metropolitan Home*".

miento y la conducta". La palabra *construcción* se refiere a una "abstracción creada por el investigador para captar ideas, conceptos o temas comunes expresados por los clientes". Por ejemplo, la construcción "fácil de usar" podría englobar las oraciones "operación sencilla", "funciona sin complicaciones" y "en realidad, usted no necesita hacer nada".

ZMET se deriva del conocimiento y la investigación de varios campos, como "la neurociencia cognitiva, la neurobiología, la crítica de arte, la crítica literaria, la antropología visual, la sociología visual, la semiótica... la terapia artística y la psicolingüística". La técnica está basada en la idea de que la "mayoría de la comunicación social es no verbal" y como resultado, aproximadamente dos terceras partes de todos los estímulos que recibe el cerebro son visuales. Mediante ZMET, Zaltman desentraña los pensamientos y sentimientos ocultos de los consumidores acerca de un tema en particular, el cual suele expresarse mediante metáforas visuales. Zaltman define una metáfora como "la definición de una cosa en términos de otra, [que] la gente puede utilizar... para representar pensamientos tácitos, implícitos y no expresados".

Los hoteles Joie de Vivre buscan combinar el estilo y buen gusto con el confort y servicio. El concepto de boutique permite a los hoteles ofrecer detalles personales a sus clientes, como vitaminas en lugar de chocolates sobre las almohadas, un elemento estándar en el hotel Lambourne en Nob Hill. Otros servicios complementarios de los distintos hoteles Joie de Vivre incluyen reproductores de CD/DVD en las habitaciones, mesas de billar y un servicio de té por las tardes. El hotel Rex cuenta con una biblioteca y un estilo literario. La oferta más reciente, el hotel Vitale, ofrece clases de yoga en el último piso de su edificio en el distrito financiero. Este hotel se describe como una combinación entre las revistas *Real Simple y Dwell*, y los cinco términos que lo definen son "estimulante, fresco, moderno, urbano y revitalizador".

Además de proporcionar elementos de confort, Joie de Vivre genera lealtad entre sus clientes con su dedicación al servicio al cliente. La empresa resume toda la información pertinente de servicio en una pequeña tarjeta laminada que todos los empleados portan mientras laboran. Como una forma de presentar al personal con los huéspedes, la empresa exhibe los "perfiles de los anfitriones" en la recepción, donde se ofrece información útil e interesante sobre el personal. Diversos empleados del hotel ayudaron a diseñar un conjunto de 20 guías de San Francisco que se distribuyen gratuitamente y que los huéspedes pueden utilizar para conocer más acerca de la ciudad, a partir de la perspectiva de residentes locales. Joie de Vivre también creó un programa de lealtad, denominado Experience Rewards Club, en el que los huéspedes frecuentes pueden obtener puntos canjeables, con base en sus gastos de cada estadía en alguno de los inmuebles de la empresa.

Los detalles personales y el carácter único que ofrecen los hoteles Joie de Vivre han ayudado a la empresa a desarrollar una base de clientes leales (véase la fotografía adjunta). Un cliente frecuente se refirió al hotel Rex de la empresa como "un hogar fuera del hogar". Para ayudar a los clientes primerizos a seleccionar el hotel adecuado para ellos, el sitio Web de la empresa ofrece una prueba de personalidad para la selección de un hotel, que administra un personaje ficticio llamado "Yvette", quien presenta recomendaciones con base en las respuestas a cinco preguntas clave.

Fuentes: Neal Templin, "Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks", *Wall Street Journal,* 18 de marzo de 1999; Clifford Carlsen, "Joie de Vivre Resorts to New Hospitality Strategy", *San Francisco Business Times*, 18 de junio de 1999; Chip Conley, *The Rebel Rules*, Nueva York, Fireside, 2001; "On the Record", *San Francisco Chronicle*, 7 de agosto de 2005, www.jdvhospitality.com.

Un estudio ZMET comienza con un grupo de participantes a quienes se les pide que piensen de antemano en el tema de estudio y que elijan un mínimo de 12 imágenes de sus propias fuentes (por ejemplo, revistas, catálogos y álbumes de fotografías familiares) que representen sus pensamientos y sentimientos acerca del tema de investigación. Los participantes llevan consigo estas imágenes a una entrevista personalizada de dos horas con el administrador del estudio, que utiliza técnicas avanzadas de entrevista para analizar las imágenes con el participante y sacar a la luz los significados ocultos a través de una "conversación guiada". Por último, los participantes utilizan un programa de cómputo para crear un *collage* con estas imágenes que comunique sus pensamientos y sentimientos subconscientes acerca del tema. Los investigadores compilan los resultados en una aplicación informática multimedia interactiva. La conversación guiada consiste en una serie de pasos que incluyen todos o algunos de los siguientes:

1. *Contar una historia*: los participantes describen el contenido de cada imagen.

2. *Imágenes faltantes*: los participantes describen la imagen o imágenes que no pudieron obtener y explican su relevancia.
3. *Tarea de clasificación*: los participantes clasifican las imágenes en grupos significativos y asignan una etiqueta o descripción a cada grupo.
4. *Obtención de una construcción*: los participantes revelan las construcciones básicas y sus interconexiones con la ayuda de imágenes que sirven como estímulos a través de las técnicas de escalamiento y de la cuadrícula de repertorio de Kelly (descritas en el capítulo 3).
5. *La imagen más representativa*: los participantes indican qué imagen es la más representativa.
6. *Imágenes opuestas:* los participantes indican las imágenes que describen lo opuesto a la marca o de la tarea que desempeñan.
7. *Imágenes sensoriales*: los participantes indican qué describe y qué no describe el concepto en términos de color, emoción, sonido, olor, sabor y textura.
8. *Mapa mental:* después de revisar todas las construcciones analizadas y de preguntar a los participantes si las construcciones son representaciones exactas de lo que quisieron decir y si no falta ninguna idea importante, los investigadores les piden que creen un mapa o modelo causal que conecte las construcciones.
9. *Imagen sumaria:* los participantes crean una imagen sumaria o montaje con sus propias imágenes (algunas veces aumentadas con imágenes de un banco de imágenes) para expresar cuestiones importantes. Pueden emplearse técnicas digitales de creación de imágenes para facilitar la creación de la imagen.
10. *Viñera*: los participantes preparan una viñeta o video corto para comunicar las cuestiones importantes.

Una vez que las entrevistas de los participantes están completas, los investigadores identifican temas o construcciones clave, codifican los datos y arman un mapa de consenso de las construcciones más importantes. Los análisis cuantitativos de los datos pueden ofrecer información para las decisiones sobre publicidad, promociones y otras decisiones relativas a la mezcla de marketing. ZMET se ha aplicado en varias formas diferentes, incluso como medio para ayudar a comprender las imágenes que tienen los consumidores de las marcas, productos y compañías. Los mercadólogos pueden emplear la técnica ZMET para varios temas de investigación orientados a la comprensión del consumidor. Zaltman menciona varios de éstos:

> ZMET es de utilidad para comprender las imágenes que tienen los consumidores de las marcas, productos, compañías, valor capital, conceptos y diseños del producto, uso del producto y experiencias de compra, experiencias de vida, contexto de consumo y actitudes hacia las empresas.

Por ejemplo, DuPont contrató a Zaltman para que investigara las actitudes de las mujeres hacia la ropa interior. La investigación convencional llegó a la conclusión de que “en la mayoría de los casos, las mujeres odiaban usar panty medias”, pero los investigadores de mercado de DuPont no estaban convencidos de que esta conclusión reflejara el panorama completo. Zaltman usó ZMET con 20 sujetos con el fin de descubrir las respuestas más profundas a la pregunta: “¿Cuáles son sus pensamientos y sentimientos acerca de comprar y usar panty medias?” Descubrió que las mujeres tenían una relación de “amor-odio” con las panty medias; les desagradaba la incomodidad y la propensión a rasgaduras de las panty medias, pero les agradaba la sensación de elegancia y de atractivo sexual que obtenían cuando las usaban. Este descubrimiento impulsó a varios fabricantes de ropa interior a incluir una imaginería más sensual y atractiva en su publicidad. La figura 9-4 presenta un mapa de consenso que surgió de un estudio para prendas íntimas.

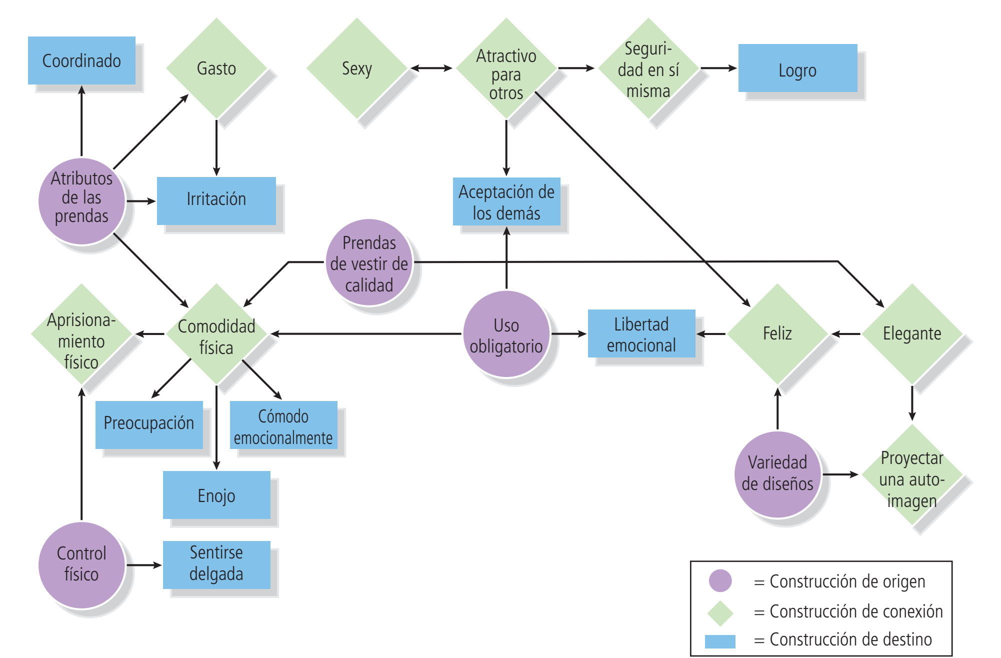


FIGURA 9-4

Aplicación de ZMET al mercado de prendas íntimas

Personalidad de la marca y valores

Como se definió en el capítulo 2, la personalidad de marca consiste en las características o rasgos humanos que los consumidores pueden atribuir a la marca.[14] Podemos medirla de diferentes maneras. Quizá la más simple y la más directa sea solicitar respuestas abiertas a preguntas como las siguientes:

> Si la marca se convirtiera en una persona, ¿cómo sería? ¿Qué haría? ¿Dónde viviría? ¿Cómo se vestiría? ¿A quién le hablaría si fuera a una fiesta (y de qué hablaría)?

Si los consumidores tienen dificultad para iniciar sus descripciones, un ejemplo o instrucción de fácil comprensión servirá como guía. Por ejemplo, si se fuera a describir a la sopa Campbell's como a una persona, una posible respuesta sería la siguiente:[15]

> La señora Campbell es una abuela regordeta de mejillas sonrosadas que vive en una casa cálida y acogedora, viste un delantal y cocina cosas maravillosas para sus nietos.

Existen otros medios para captar los puntos de vista de los consumidores. Por ejemplo, los mercadólogos pueden dar a los consumidores una variedad de dibujos o una pila de revistas y pedirles que armen un perfil para la marca. Las agencias publicitarias suelen realizar estudios de "clasificación de dibujos" para aclarar quiénes son los usuarios típicos de la marca. Como se señaló en el capítulo 3, la personalidad de la marca y la imagen del usuario no siempre concuerdan. Cuando *USA Today* se lanzó por primera vez, un estudio de mercado que exploraba las opiniones de los consumidores sobre el periódico indicó que los beneficios percibidos por los lectores y no lectores eran muy consistentes. Las percepciones de la personalidad de marca de *USA Today*, como pintoresca, amistosa y sencilla, estaban también muy relacionadas. Sin embargo, la imagen del usuario difería de manera radical: los no lectores consideraban al lector típico de *USA Today* como superficial y cabeza hueca; los lectores, por otra parte, consideraban al lector típico de *USA Today* como una persona equilibrada e interesada en varios temas. Con base en estos resultados, se lanzó una campaña publicitaria para atraer a los no lectores, en la que se mostraba que personalidades importantes respaldaban al periódico.[16]

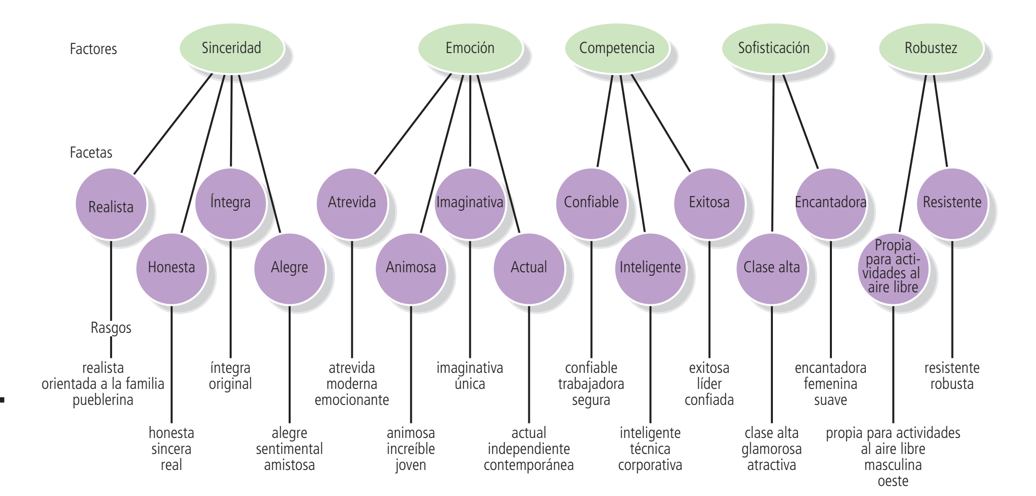


FIGURA 9-5

Mediciones comparativas de la personalidad de marca

Los cinco grandes. Podemos evaluar la personalidad de la marca de manera más concluyente mediante listas de comprobación de adjetivos o calificaciones. Jennifer Aaker realizó un proyecto de investigación que ofrece una idea de la personalidad de varias marcas famosas, así como una metodología para examinar la personalidad de cualquier marca.[17] Con base en un amplio conjunto de calificaciones para 114 rasgos de la personalidad de 37 marcas en varias categorías de productos, otorgadas por 600 individuos representativos de la población estadounidense, Jennifer creó una escala de personalidad de marca que refleja los siguientes cinco factores (con facetas subyacentes) de la personalidad de la marca:

1. Sinceridad (realista, honesta, íntegra y alegre)
2. Emoción (valiente, animosa, imaginativa y actual)
3. Competencia (confiable, inteligente y exitosa)
4. Sofisticación (clase alta y encantadora)
5. Robustez (propia para actividades al aire libre y resistente)

La figura 9-5 presenta los elementos específicos de los rasgos que constituyen la escala de personalidad de marca realizada por Aaker. Los encuestados en su estudio calificaron qué tan descriptivo era cada rasgo de la personalidad para cada marca de acuerdo con una escala de 7 puntos (1 = nada descriptivo; 7 = sumamente descriptivo); Aaker promedió las respuestas para ofrecer mediciones sumarias. La figura 9-6 contiene las calificaciones reales de las 37 marcas estudiadas con base en los cinco factores. Obsérvese que ciertas marcas tendieron a ser fuertes en un factor en particular (Hallmark en "sinceridad", Porsche en "emoción", AT&T en "competencia", Lexus en "sofisticación" y Levi's en "robustez"). Otras marcas como Nike, tuvieron calificaciones altas en más de un factor. Algunas marcas como MCI, obtuvieron calificaciones bajas en todos los factores. Un estudio intercultural que exploró la posibilidad de la generalización de esta escala fuera de Estados Unidos encontró que tres de los cinco factores aplicaban en Japón y España, pero que la dimensión de "tranquilidad" reemplazaba a la de "robustez" tanto en España como Japón, y en España surgió la dimensión de "pasión" en lugar de "competencia".[18] La investigación de personalidad de marcas en Corea reveló que surgieron dos factores específicos de la cultura (atractivo pasivo y ascendencia), lo cual refleja la importancia de los valores del confucianismo en los sistemas económicos y sociales de Corea.[19]

Métodos experienciales

Más que nunca, los investigadores están trabajando para mejorar la efectividad de sus métodos cualitativos, así como para ir más allá de las técnicas cualitativas e investigar a los consumidores en su entorno natural.[20] La razón es que no importa qué tan inteligente sea el diseño de la investigación, los consumidores quizá no sean capaces de expresar por completo sus verdaderos yos como parte de un estudio de mercado formal. Al conectarse de manera más directa con su hogar, trabajo o comportamientos de compra reales, los investigadores pueden suscitar res-

	AT&T	Advil	AMEX	Apple	Avon	Campbell's	Charlie	Cheerios
Sinceridad	1.06	.92	.83	.92	1.08	1.25	.83	1.14
Emoción	.91	.72	.83	.95	1.03	.87	.96	.77
Competencia	1.15	.95	.99	1.07	1.01	1.01	.77	.88
Sofisticación	.85	.75	.87	.86	1.22	.89	1.13	.76
Robustez	.94	.90	.83	.92	.92	.93	.77	.84

	CNN	Crest	Diet Coke	ESPN	Guess?	Hallmark	Hershey	IBM
Sinceridad	.99	1.09	.94	.99	.88	1.27	1.11	.89
Emoción	1.02	.84	.93	1.10	1.15	1.21	.88	.91
Competencia	1.18	.99	.85	1.04	.90	1.12	.89	1.10
Sofisticación	.93	.87	.90	.89	1.24	1.31	.96	.84
Robustez	1.01	.94	.89	1.23	1.03	.95	.85	.91

	K-Mart	Kodak	LEGO	Lee	Levi's	Lexus	Mattel	McDonald's
Sinceridad	1.07	1.10	1.11	1.14	1.20	.87	1.13	1.14
Emoción	.85	.99	1.10	1.00	1.11	1.12	1.10	.97
Competencia	.97	1.08	1.01	.99	1.05	1.07	1.04	1.02
Sofisticación	.78	.96	.87	1.09	1.13	1.27	.90	1.02
Robustez	.91	1.02	1.10	1.34	1.43	1.03	1.13	.90

	MCI	Mercedes	Michelin	MTV	Nike	Oil of Olay	Pepsi	Porsche
Sinceridad	.81	.84	.96	.70	.98	1.00	1.02	.71
Emoción	.82	1.07	.86	1.27	1.17	.85	1.04	1.26
Competencia	.90	1.06	1.03	.82	1.03	.94	.89	.95
Sofisticación	.73	1.31	.82	1.02	1.05	1.17	.95	1.37
Robustez	.75	.99	1.20	.93	1.36	.76	.99	1.07

	Reebok	Revlon	Saturn	Sony	Visa
Sinceridad	.94	.96	.96	.87	.90
Emoción	1.12	1.06	1.05	.94	.87
Competencia	.97	.98	.99	1.02	1.02
Sofisticación	1.00	1.31	1.08	.89	.87
Robustez	1.30	.85	1.00	.90	.87

FIGURA 9-6

Calificaciones de la personalidad de algunas marcas seleccionadas

puestas más significativas de los consumidores.[21] Conforme los mercados se vuelven más competitivos y se encuentran más amenazadas las diferencias entre marcas, cualquier idea que ayude a sustentar un posicionamiento fuerte de marca o a crear un vínculo más fuerte con los consumidores resulta muy valioso (véase el Informe de desarrollo de marca 9.5).

Los defensores del método experiencial han enviado a investigadores a los hogares de los consumidores por la mañana para ver cómo comienzan el día, han dotado a los viajeros de negocios de cámaras Polaroid y diarios para capturar sus sentimientos cuando se encuentran en una habitación de hotel, y han realizado "estudios de localizadores" en los cuales se pide a los participantes que anoten lo que están haciendo cuando se les llama por el localizador.[22]

Ogilvy & Mather envía investigadores a hogares con cámaras portátiles para que obtengan fotografías de cómo vive la gente. Horas de grabaciones se condensan en un video estilo documental de 30 minutos de duración, que sirve para ayudar a los mercadólogos y a la agencia a saber cómo se comunica la gente e interactúa en diferentes situaciones de la vida real.[23] La idea es observar tan discretamente como sea posible a los clientes mientras compran o consumen productos para capturar cada matiz de su comportamiento.

Las empresas como Procter & Gamble tratan de obtener el permiso de los consumidores para pasar tiempo con ellos en sus hogares y ver cómo usan y experimentan los productos en la vida real. Las compañías de empresa a empresa también se pueden beneficiar de las visitas de la compañía que ayudan a fortalecer las relaciones y complementar los esfuerzos de investigación. Las empresas tecnológicas como Hewlett-Packard realizan visitas interdisciplinarias a sus clientes como una herramienta de investigación de mercado para obtener una ventaja competitiva. Un experto en el tema, Ed McQuarrie, ofrece el siguiente consejo acerca de las mejores prácticas para una visita de o al cliente:[24]

1. Aproveche las visitas que ya realiza; coordínelas mediante preguntas constantes y registre y examine los perfiles de los clientes.
2. Aproveche cada oportunidad para hacer preguntas (por ejemplo, aparte formalmente una hora para solicitar retroalimentación).



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-5

Cómo aprovechar al máximo las percepciones de los consumidores

La investigación del consumidor desempeña una función importante en el descubrimiento de información valiosa para las compañías enfocadas en el consumidor. David Taylor, fundador de la consultoría Brand Gym, advierte que no todos las conclusiones surgidas de la investigación de mercado se pueden considerar percepciones. Define una percepción como "una comprensión penetrante y perspicaz que abre una oportunidad". Una percepción entraña mucho más potencial que una conclusión. Con Microsoft como ejemplo, Taylor hace una comparación entre la conclusión de que "la gente necesita procesar cada vez más información y datos" y la percepción de que "la información es la clave del poder y la libertad". Esta percepción podría ayudar a Microsoft a desarrollar productos que atrajeran una amplia base de consumidores que si la compañía dependiera únicamente de esa conclusión.

Taylor desarrolló un conjunto de criterios para evaluar las percepciones:

- *Frescura:* Una percepción puede ser obvia y, de hecho, ser ignorada u olvidada como consecuencia. Verifique una vez más.
- *Relevancia:* Cuando una percepción se reproduce en otros consumidores objetivo debe impactarlos.
- *Perdurabilidad:* Por estar basada en una comprensión profunda de las creencias y necesidades de los consumidores, una verdadera percepción del consumidor debe tener el potencial de seguir siendo relevante a través del tiempo.
- *Inspiración:* Todo el equipo debe estar emocionado por la percepción y encontrarle aplicaciones diferentes pero consistentes.

Las percepciones pueden provenir de la investigación de mercado, como los grupos de enfoque, pero también de lo que Taylor describe como "perforaciones para sacar las percepciones centrales". Una muestra de estas perforaciones es la siguiente:

- ¿Qué más puede hacer una marca/categoría para mejorar la vida de las personas?
- ¿Qué valora realmente la gente en la categoría, y qué es lo que no extrañaría?
- ¿Qué necesidades contrapuestas tiene la gente? ¿Cómo se pueden resolver estas desventajas?
- ¿Cuál es el mercado más grande en el que la marca está compitiendo realmente según el consumidor? ¿Qué podría optimizar la marca para satisfacer mejor estas necesidades de "orden superior"?
- ¿Qué suposiciones se hace la gente acerca del mercado podrían rebatirse?
- ¿Cómo piensa la gente que funciona el producto y cómo funciona en realidad?
- ¿Cómo se usa el producto en realidad? ¿Qué otros productos se usan en lugar de la marca, dónde podría hacer un mejor trabajo la marca?

Estas "perforaciones" pueden ayudar a las compañías a desenterrar percepciones de los consumidores que generen mejores productos y servicios y, en última instancia, marcas más fuertes.

Fuente: David Taylor, "Drilling for Nuggets: How to Use Insight to Inspire Innovation", *Brand Strategy,* marzo de 2000. Se usa con autorización de Brand Strategy, **www.brandstrategy.co.uk.**

3. Acercar a los clientes a los ingenieros, no sólo a los mercadólogos.
4. Realizar visitas programáticas.
5. Visitar a distintas clases de clientes.
6. Salir de la sala de conferencias.

Yahoo! ha probado los "grupos de inmersión", donde un grupo selecto de 4 a 5 personas sostienen una charla informal con los desarrolladores de productos de la compañía, e incluso interactúan en las sesiones de trabajo para participar realmente en el diseño de los productos.[25]

WARNER-LAMBERT

Para averiguar qué piensan los consumidores del Fresh Burst Listerine, un nuevo producto sabor a menta diseñado para competir con Scope, Warner-Lambert tenía 37 cámaras ubicadas en los baños de 37 familias para filmar sus rutinas alrededor del lavabo. Los usuarios de ambas marcas dijeron que usaban el enjuague bucal para tener buen aliento, pero usaban los productos de maneras muy diferentes. Los usuarios de Scope daban un buche rápido al producto y lo escupían. Los usuarios del nuevo Listerine, por el contrario, se sentían obligados a mantener el enjuague en la boca durante mucho más tiempo. Warner-Lambert interpretó que las pruebas indicaban que Listerine aún no se había deshecho de su imagen medicinal.[26]

Red Lobster ya no depende únicamente de los grupos de enfoque y de la aprobación de la gerencia para lanzar nuevas recetas: los chefs ahora también van a los restaurantes durante un mes, prueban los nuevos platillos con clientes reales y obtienen retroalimentación de la gente que cocina y sirve los alimentos (los rollos de langosta estilo asiático se introdujeron como consecuencia de un estudio de este tipo).[27] Otras compañías que usan la investigación observacional o etnográfica para estudiar a los consumidores incluyen a 3Com (para descubrir las necesidades ocultas que podrían atenderse con un organizador electrónico doméstico), Best Western (para comprender cómo y dónde deciden ir de compras los adultos mayores) y Moen (para observar durante un periodo prolongado cómo usan los clientes realmente las duchas que la empresa produce).[28]

Los usuarios líderes y destacados son de especial importancia para muchas compañías. Muchas empresas piden a grupos de consumidores en línea que les den retroalimentación a través de mensajes instantáneos o salas de charlas. Una compañía con estrechos lazos con los usuarios vanguardistas es Burton Snowboards.



Burton Snowboards se mantiene cerca de los principales atletas del *snowboarding*, como Hannah Teter, para seguir en la cima de este deporte.

BURTON SNOWBOARDS

La marca más conocida de tablas para deslizarse en la nieve (snowboards), Burton Snowboards, aumentó su participación de mercado, de 30 a 40%, al enfocarse en un solo objetivo: ofrecer el mejor equipo al mayor número de aficionados al deporte del snowboarding. Para lograr esta meta, el método de investigación de Burton consiste en enfocarse en los 300 corredores profesionales de todo el mundo, 39 de los cuales pertenecen a su equipo patrocinado. Los miembros de su personal hablan con los corredores, en las pendientes o por teléfono, casi todos los días, y los corredores les ayudan a diseñar casi todos los productos de Burton. Los investigadores de la compañía se sumergen en las vidas de los corredores, observan dónde compran, qué compran, y qué piensan del deporte y del equipo. Sin embargo, para asegurarse de no perder contacto con sus consumidores comunes, la compañía se cerciora de que al menos 10 de sus 22 representantes de ventas en Estados Unidos acudan a las pendientes los fines de semana para interactuar con los aficionados a este deporte. Además, en cualquier momento, dos tráileres de 10.67 metros viajan por Norteamérica, seis camiones recorren Japón y cuatro camiones viajan por Europa, todos con el propósito de probar el material con los consumidores. Burton también cuenta con el eTeam, una comunidad en línea de 25000 jóvenes que ofrecen retroalimentación en tiempo real a cambio de pruebas gratuitas de productos.[29]

Resumen

Las técnicas de investigación cualitativa son medios creativos para averiguar las percepciones de los consumidores que serían difíciles de descubrir por otros medios. El rango de las posibles técnicas de investigación cualitativa está limitado sólo por la creatividad del investigador de marketing.

La investigación cualitativa también tiene sus desventajas. Las percepciones perspicaces que surgen tienen que matizarse por el hecho de que las muestras suelen ser muy pequeñas y tal vez no puedan generalizarse a poblaciones más amplias. Además, dada la naturaleza cualitativa de los datos, puede haber dudas respecto a su interpretación. Varios investigadores que examinan los mismos resultados de un estudio de investigación cualitativa pueden llegar a diferentes conclusiones.

Técnicas de investigación cuantitativa

A pesar de que las mediciones cualitativas son útiles para identificar el rango de asociaciones posibles con una marca y sus características fuertes, favorables y únicas, los mercadólogos necesitan una representación más definitiva de la marca que les permita realizar recomendaciones tácticas y estratégicas más confiadas y defendibles. Mientras que la investigación cualitativa provoca por lo general cierto tipo de respuesta verbal de los consumidores, la ***investigación cuantitativa*** típicamente emplea varios tipos de preguntas basadas en escalas, a partir de las cuales los investigadores deducen representaciones numéricas y resúmenes. Las mediciones cuantitativas del conocimiento de marca pueden ayudar a evaluar mejor la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; la fuerza, carácter favorable y singularidad de las asociaciones de marca; el valor de los juicios y sentimientos hacia la marca; y el grado y naturaleza de las relaciones de marca. Las mediciones cuantitativas suelen ser el ingrediente principal de los estudios de seguimiento que monitorean las estructuras de conocimiento de marca de los consumidores a través del tiempo, como analizamos en el capítulo 8. Las mediciones cuantitativas se recaban en línea cada vez más, como se describe el Informe de desarrollo de marca 9-6.

Conciencia de marca

Recuerde que la conciencia de marca está relacionada con la fuerza de la marca en la memoria, reflejada por la capacidad de los consumidores para identificar varios elementos como el nombre, logotipos, símbolo, personaje, empaque y eslogan de la marca en diferentes condiciones. La conciencia de marca establece la posibilidad de que una marca venga a la mente en diferentes situaciones y la facilidad con la cual lo hace mediante diferentes tipos de claves.

Los mercadólogos utilizan diferentes mediciones de conciencia de los elementos de marca.[30] La elección del elemento correcto depende de la importancia relativa que tenga la conciencia de marca para el comportamiento del consumidor en la categoría, y de la función que desempeñe en el éxito del programa de marketing, como lo analizamos en el capítulo 2. Observemos algunas de estas cuestiones relativas a la conciencia.

Reconocimiento. El reconocimiento de marca requiere que los consumidores identifiquen a la marca en una variedad de circunstancias y depende de la identificación de alguno de los elementos de marca. La prueba más básica de reconocimiento presenta visual u oralmente a los consumidores un conjunto de artículos individuales y les pregunta si creen que los han visto antes o han oído hablar de ellos. Una prueba más sensible, consiste en incluir señuelos o cebos, es decir, artículos que es imposible que los consumidores hayan visto. Además de las respuestas “sí” o “no”, los consumidores también pueden calificar qué tan seguros están de reconocer un artículo.

Otras mediciones de reconocimiento, aunque más sutiles, prueban las versiones “degradadas perceptivamente” de la marca, que están enmascaradas o distorsionadas de alguna forma o que se muestran durante un momento muy breve. Por ejemplo, podemos probar el reconocimiento del nombre de marca con letras faltantes. La figura 9-8 pone a prueba su capacidad de reconocer los nombres de marca con información incompleta. Estas mediciones más sutiles pueden ser particularmente importantes para las marcas que tienen un alto nivel de reconocimiento, ya que ofrecen evaluaciones más sensibles.

El reconocimiento de marcas es especialmente importante para el empaque, y algunos investigadores de mercado utilizan medios creativos para evaluar la visibilidad del diseño

del empaque. Como punto de partida, consideran el punto de comparación o "el mejor caso" de visibilidad de un empaque cuando un consumidor 1) con una visión 20-20; 2) está frente a un empaque; 3) a una distancia de menos de metro, y medio 4) en condiciones ideales de iluminación.

Una cuestión clave es si el diseño del empaque es suficientemente robusto para ser reconocible a pesar de que una o más de estas cuatro condiciones no estén presentes. Debido a que las compras no siempre se realizan en condiciones "ideales", tales percepciones son importantes. Por ejemplo, algunos consumidores que usan anteojos pueden no llevarlos cuando realizan las compras en el supermercado.[31] ¿El empaque sigue teniendo la capacidad de comunicarse de manera eficaz con los consumidores en tales circunstancias?

Los métodos de investigación que utilizan taquistoscopio (T-scopio) y técnicas de seguimiento ocular sirven para probar la efectividad de los diseños alternativos de empaque de acuerdo con varios criterios específicos:

- Grado de impacto en el anaquel
- Impacto y recuerdo de los elementos de diseño específicos
- Distancia a la cual se puede identificar por primera vez el empaque
- Ángulo en que el empaque se puede identificar por primera vez
- Velocidad a la cual se puede identificar el empaque
- Tamaño percibido del empaque
- Visibilidad y legibilidad del texto

Estas mediciones adicionales pueden ofrecer mediciones más sensibles del reconocimiento que las tareas simples con respuestas "sí" o "no". Al aplicar estas mediciones directas e indirectas de reconocimiento de marca, los mercadólogos pueden determinar qué elementos de marca existen en la memoria y, en cierto grado, la fuerza de su asociación. Una ventaja que las mediciones de reconocimiento de marca tienen sobre las mediciones de recordación es la posibilidad de usar mediciones de reconocimiento visual, ya que puede ser difícil para los consumidores describir un logotipo o un símbolo en una tarea de recordación; en cambio, es mucho más fácil para ellos evaluar los mismos elementos visualmente en una tarea de reconocimiento.

Sin embargo, las mediciones del reconocimiento de marca ofrecen sólo una aproximación de la capacidad *potencial* de recordación. Para determinar si los consumidores recordarán en realidad los elementos de marca en diversas circunstancias, necesitamos mediciones del recuerdo de marca.

Recordación. Para demostrar el recuerdo de la marca, los consumidores deben recuperar el elemento de la marca de la memoria cuando se les ofrece alguna pista relacionada. Por lo tanto, el recuerdo de marca es una tarea de memoria más exigente que el reconocimiento de marca, debido a que no sólo se les da a los consumidores un elemento de la marca y se les pide que digan si lo han visto antes.

Dependiendo del tipo de pistas que se les den a los consumidores, son posibles diferentes mediciones del recuerdo de marca. El ***recuerdo no ayudado*** basado en que de "todas las marcas" que se ofrecen como pista sólo se identificará a las marcas más fuertes. El ***recuerdo ayudado*** utiliza varios tipos de pistas para ayudar a recordar al consumidor. Una posible secuencia de recuerdo ayudado debe usar pistas progresivamente más precisas, como la clase del producto, categoría del producto y etiquetas del tipo del producto, para dar una idea de la organización de las estructuras de conocimiento de marca en la mente de los consumidores. Por ejemplo, si lo que interesa es el recuerdo del Porsche Boxster (un auto deportivo alemán de alto desempeño) en mercados no alemanes, las pruebas de recuerdo podrían comenzar con "todos los autos" y pasar cada vez a categorías más precisas como "autos deportivos", "autos deportivos extranjeros" o incluso "autos deportivos alemanes de alto desempeño". Por ejemplo, los mercadólogos podrían preguntar a los consumidores: "Cuando piensa en un auto deportivo extranjero, ¿qué marcas le vienen a la mente?"



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 9-6

Investigación de mercado en línea en ascenso

La investigación de mercado en línea está ganando credibilidad como una forma de probar la publicidad, conducir grupos de enfoque y recopilar opiniones. Solicitar y recabar datos de los consumidores en línea puede ser menos costoso y más fácil de supervisar que la investigación de mercado tradicional. La penetración Web histórica (cerca de 68% de los estadounidenses tienen acceso a Internet) y los costos de las telecomunicaciones cada vez más bajos, han llevado a las compañías a dedicar más energía a la investigación en línea. La migración de la investigación de mercado a Internet comenzó con compañías que preguntaban a los usuarios de la Web acerca de sitios en Internet, pero rápidamente se expandió a otras áreas. Sin embargo, en algunas situaciones, la investigación en línea no puede ser tan efectiva como las entrevistas personales o los grupos de enfoque. No obstante, en 2005 las compañías gastaron más de $1 100 millones en investigación de mercado en Internet, lo que representa un incremento de 16% con respecto a 2004, de acuerdo con *Inside Research.*

El enfoque en línea de la investigación de mercado tiene muchos aspectos positivos. Los proyectos no tienen restricciones geográficas, así que los mercadólogos pueden administrar la investigación multinacional desde un lugar. Este método evita los sesgos del entrevistador y asegura que los datos se analicen de manera uniforme, en lugar de proceder de diferentes investigadores. Los defensores afirman que las encuestas en línea son cómodas, mucho menos intrusivas que una llamada telefónica durante la hora de la cena o una entrevista en la acera por un investigador con un portapapeles. Los encuestados pueden sentirse más cómodos con encuestas que responden en sus hogares y por lo tanto, ofrecer respuestas más pensadas y sinceras, en especial en cuestiones delicadas. Los resultados de la investigación en línea se producen con rapidez y los mercadólogos pueden analizarlos en tiempo real, en lugar de esperar semanas para procesar las encuestas. Los costos de administración y análisis disminuyen con las encuestas en línea, y los costos son escalables.

El reclutamiento es esencial para llevar a cabo una investigación de mercado útil en línea. En algunos casos, las invitaciones a participar en una encuesta en línea se envían por correo a un grupo grande y los receptores hacen clic sobre un vínculo si están dispuestos a participar. Otros mercadólogos utilizan los vínculos emergentes que invitan a contestar cuestionarios y comisionan paneles de consumidores en línea que acceden a participar en una serie de encuestas. Los mejores paneles en línea hacen que los participantes sientan que pertenecen a un club donde su punto de vista es valioso. El fabricante de juguetes Lego conjuntó a 10 000 clientes en línea que respondieron a una invitación por correo electrónico para participar en un concurso de un nuevo producto. La bonanza de ideas en línea llevó a la creación de las 3 100 piezas de Stars War Imperial Destroyer, el juego más grande y costoso de la historia de la compañía. Se agotó en cinco semanas.

La investigación de mercado no es una herramienta de investigación perfecta. Los costos de programación para la investigación en línea son más altos que para los cuestionarios comunes y corrientes. Si las encuestas en línea son muy largas, es más fácil que los clientes opten por no terminarlas. Asimismo, la ausencia de un entrevistador hace que sea más difícil calcular si el encuestado está siendo sincero, en especial porque las encuestas en línea pueden atraer a adictos a Internet que contestan docenas de cuestionarios. Los participantes pueden verse tentados a contestar apresuradamente las encuestas de Internet, donde no hay un entrevistador que los estimule con una pregunta de seguimiento. Otro problema es si los usuarios de Internet difieren

Otros tipos de pistas pueden ayudar a medir el recuerdo de marca. Por ejemplo, los mercadólogos pueden preguntar acerca de los atributos del producto (“Cuando piensa en chocolate, ¿qué marcas le vienen a la mente?), o usar metas (“Si estuviera pensando en comer un refrigerio saludable, ¿qué marcas le vienen a la mente?). Con frecuencia, para capturar la amplitud y profundidad del recuerdo de marca y evaluar la predominancia de la marca, quizá sea necesario examinar el contexto de la decisión de compra o la situación de consumo, como diferentes momentos y lugares. Cuanto más fuertes sean las asociaciones con estas consideraciones no relacionadas con el producto, más probable será que los consumidores las recuerden cuando se les presenten estas pistas situacionales. Combinadas,

Lineamientos para las encuestas en línea

- No aprovecharse de la disponibilidad de los encuestados a participar. La diversidad de los encuestados es esencial para generar datos sólidos.
- Reclutar consumidores y caracterizarlos cuando éstos se unen por primera vez al panel y después asignarlos a los proyectos adecuados, en lugar de dejar que ellos seleccionen ciertos proyectos.
- Involucrar a los consumidores participantes en conversaciones continuas. Por ejemplo, Bose creó el Bose Information Exchange para alentar a los entusiastas a discutir su tecnología.
- Mantener las preguntas enfocadas. Los expertos dicen que los encuestados no desean pasar más de cinco minutos respondiendo preguntas. Ofrezca incentivos si los encuestados necesitan estar dispuestos a ofrecer respuestas profundas o a responder preguntas regularmente.
- Si se encuesta a niños, obtener el consentimiento de los padres.
- Las invitaciones por correo electrónico son efectivas para una audiencia bien definida y los vínculos Web son una buena forma de desentrañar información general proporcionada por los visitantes del sitio Web. Es más difícil orientarse a un perfil particular de encuestado si se usan vínculos Web.
- Incluir el propósito de la encuesta y cuánto tardará en completarse.
- Utilizar preguntas abiertas.

Fuente: Richard Kottler, "Eight Tips Offer Best Practices for Online MR", *Marketing News,* 1 de abril de 2005. Cortesía de American Marketing Association.

FIGURA 9-7

Lineamientos para las encuestas en línea

de la población en general, debido a que las encuestas en línea obviamente excluyen a los no usuarios de Internet, que pueden tener una perspectiva diferente acerca de productos como las cámaras digitales.

Un área donde la investigación en línea no está a la altura de los grupos de enfoque tradicionales es en las situaciones en que los mercadólogos desean documentar de cerca la reacción a nuevos productos. A pesar de que las cámaras Web pueden vincularse a grupos de enfoque virtuales, muchos investigadores prefieren la interacción personal para tener la oportunidad de observar la cara de un consumidor conforme interactúa con un nuevo producto. Para algunas metas de investigación, como probar el olor o sensación de un producto, la investigación fuera de Internet es más efectiva. La figura 9-7 presenta algunos lineamientos que describen las mejores prácticas para realizar encuestas vía Internet.

Fuentes: Allison Fass, "Collective Opinion", *Forbes,* 28 de noviembre de 2005; Robin T. Peterson y Zhilin Yang, "Web Product Reviews Help Strategy", *Marketing News,* 1 de abril de 2004; "Marketing Research Association Executive Director Predicts Dramatic Growth for Online Marketing Research in 2006 and Beyond", *Business Wire,* 18 de enero de 2006.

estas mediciones de recuerdo basadas en un atributo del producto o pistas de categoría y pistas situacionales o de uso dan una indicación de la profundidad y amplitud del recuerdo.

Podemos distinguir aún más el recuerdo de marca de acuerdo con el orden así como con la latencia o velocidad del recuerdo. En muchos casos, la gente reconocerá una marca cuando se les muestra y la recordarán si se les dan varias pistas. Por lo tanto, la recordación potencial es alta. La cuestión más importante es la prominencia de la marca: ¿los consumidores piensan en la marca en las circunstancias adecuadas, por ejemplo, cuando pueden usar o comprar el producto? ¿Con cuánta rapidez piensan en la marca? ¿Su recuerdo es automático y fácil? ¿Es la primera marca que recuerdan?

Un nombre de marca con alto nivel de conciencia se reconocerá aunque las circunstancias no sean ideales. Considere la siguiente lista de nombres incompletos (es decir, fragmentos de palabras). ¿Cuáles reconoce? Compare sus respuestas con la clave de respuestas en la nota al pie para ver si lo hizo bien.

1. D _ _ N E _
2. K O _ _ K
3. D U _ A C _ _ _
4. H Y _ T _
5. A D _ _ L
6. M _ T _ E L
7. D _ L T _
8. N _ Q U _ L
9. G _ L L _ T _ _
10. H _ _ S H _ Y
11. H _ L L _ _ R K
12. M _ C H _ _ I N
13. T _ P P _ R W _ _ E
14. L _ G _
15. N _ K _

Respuestas: (1) Disney; (2) Kodak; (3) Duracell; (4) Hyatt; (5) Advil; (6) Mattel; (7) Delta; (8) NyQuil; (9) Gillette; (10) Hershey; (11) Hallmark; (12) Michelin; (13) Tupperware; (14) Lego; (15) Nike.

FIGURA 9-8

No me lo digas. Lo tengo en la punta de la lengua.

Correcciones por adivinar. Cualquier medición de investigación debe considerar el problema de que los consumidores inventen sus respuestas o adivinen. Ese problema puede hacerse especialmente evidente con ciertos tipos de mediciones ayudadas para la conciencia o reconocimiento de la marca. La conciencia falsificada ocurre cuando los consumidores afirman erróneamente que recuerdan algo cuando no es así, o cuando ni siquiera existe. Por ejemplo, una empresa de investigación de mercado, Oxtoby-Smith, realizó un estudio comparativo de la conciencia de productos para la salud y belleza.[32] En el estudio, hizo preguntas como ésta a los consumidores:

> "La siguiente es una lista de marcas de adhesivos para dentaduras postizas. Por favor conteste sí, si ha escuchado antes el nombre de la marca y no, si no lo ha oído mencionar. ¿Okay? ¿Orafix? ¿Fasteeth? ¿Dentu-tight? ¿Fixodent?".

A pesar de que 16% de la muestra reportó haber oído hablar de Dentu-Tight, había un problema: ¡esa marca no existía en realidad! Asimismo, altos niveles de recuerdo reportado se atribuyeron a marcas que parecían ser verosímiles, pero que en realidad eran ficticias, como Four O'Clock Tea (8%) Leone Pasta (16%) y Mrs. Smith Cake Mix (31%). Con base en este estudio, Oxtoby-Smith concluyó que la conciencia falsificada era de casi 8% para nuevos productos de salud y belleza, e incluso más alta para otras categorías de productos. En un caso de una extensión de línea propuesta, 50% de la muestra pensó erróneamente que ya existía (un resultado que sin duda alguna indicó a la compañía que iba por buen camino y que debía lanzar el producto).

Desde una perspectiva de marketing, el problema de la conciencia falsificada es que envía señales engañosas acerca de la administración estratégica de una marca. Por ejemplo, Oxtoby-Smith reportó que uno de sus clientes estaba luchando con un 5% de participación de mercado, a pesar del hecho de que 50% de los encuestados dijeron que tenían conciencia de la marca. A primera vista, parecía ser una buena idea mejorar la imagen de la marca y las actitudes hacia ella de alguna forma. Pero después de un examen detallado, los mercadólogos determinaron que la conciencia falsificada representaba *casi la mitad* de los encuestados que reportaron tener conciencia de la marca, lo cual dejaba ver que una solución más apropiada del verdadero problema sería crear primero mayor conciencia. Los mercadólogos deben ser sensibles a las posibilidades de señales engañosas debido a la conciencia de marca falsificada, en especial con nuevas marcas o con aquellas que tienen nombres que suenan verosímiles.

Implicaciones estratégicas. La ventaja de las mediciones de recordación ayudada es que producen una idea de cómo está organizado el conocimiento de la marca en la memoria y qué tipo de pistas o recordatorios pueden ser necesarios para que los consumidores puedan recuperar la marca de la memoria. Es importante comprender la recordación cuando se usan como pistas diferentes niveles de especificidad de la categoría del producto, debido a las implicaciones en cómo los consumidores forman los conjuntos de consideraciones y toman decisiones relativas al producto.

Por ejemplo, pongamos de nuevo por caso al Porsche Boxster. Suponga que el recuerdo del consumidor de este modelo particular de automóvil fue muy bajo cuando se consideraron todos lo automóviles, pero alto cuando se consideraron los autos deportivos extranjeros. En otras palabras, los consumidores clasificaron fuertemente el Porsche Boxster como un automóvil deportivo prototípico, pero tendían a pensar en él sólo de esa forma. Si ése fuera el caso, para que la mayoría de los consumidores considerara la posibilidad de comprar un Porsche Boxster, podría ser necesario ampliar el significado del Porsche de manera que tuviera una asociación más fuerte con todos los autos en general. Por supuesto, tal estrategia correría el riesgo de alejar a los clientes existentes que se sintieron atraídos en un principio por la "pureza" y fuerte identificación del Porsche Boxster como un auto deportivo. La elección de la estrategia adecuada dependería de los costos relativos y los beneficios de tratar de captar los dos segmentos diferentes.

El punto importante a observarse aquí es que la estructura de las categorías que existe en la mente de los consumidores, como lo refleja el desempeño del recuerdo de la marca, puede tener profundas implicaciones para la elección del consumidor y la estrategia de marketing, como lo demuestra La ciencia del desarrollo de marca 9-2. Estas ideas obtenidas de medir la recordación de la marca también son valiosas para desarrollar la identidad de la marca y programas de comunicaciones integradas de marketing, como lo explicamos en los capítulos 4 y 6. Por ejemplo, podemos examinar la recordación de marca en cada uno de sus elementos con el fin de explorar el grado en que cualquiera de ellos (nombre, símbolo, logotipo) sugiere otro. ¿Los consumidores están conscientes de todos los diferentes elementos de la marca y de cómo se relacionan?

También necesitamos una comprensión completa de la imagen de la marca, como se verá en la siguiente sección.

Imagen de la marca

Un aspecto de vital importancia para la marca es su imagen, que se refleja en las asociaciones que tienen los consumidores respecto a ella. Es útil para los mercadólogos hacer una distinción entre consideraciones de bajo nivel, relacionadas con las percepciones que tienen los consumidores de los atributos y beneficios específicos del desempeño e imaginería, y las consideraciones de nivel superior, relacionadas con los juicios, sentimientos y relaciones generales. Existe una conexión obvia entre los dos niveles, debido a que las respuestas y relaciones generales con una marca dependen por lo general de las percepciones de los atributos y beneficios específicos de esa marca. Esta sección considera algunas cuestiones en la medición del desempeño de marca y las asociaciones de imaginería de nivel más bajo.

Las ***creencias*** son pensamientos descriptivos que una persona tiene acerca de algo (por ejemplo, que un paquete de software en particular tiene muchas características y menús útiles y que es fácil de usar).[33] Las creencias acerca de la asociación de marca son aquellos atributos y beneficios específicos vinculados a la marca y a sus competidores. Por ejemplo, los consumidores pueden tener creencias acerca de la asociación de la marca para los juegos de video de Sony Playstation, como "divertidos y emocionantes", "increíbles y a la moda", "coloridos", "gráficos de buena calidad", "tecnología avanzada", "variedad de títulos de software" y "algunas veces violentos". También pueden tener asociaciones con el logotipo y eslogan de la marca, "Vive en tu mundo. Juega en el nuestro". La imaginería de usuario de Playstation podría ser "que lo usan adolescentes o jóvenes de más de 20 años que se toman en serio los juegos de video, en especial los juegos de deportes".



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 9-2

Comprensión de las categorías en la recordación de la marca

Un experimento de Prakash Nedungadi ofrece una demostración convincente de la importancia de comprender la estructura de las categorías existentes en la memoria del consumidor, así como el valor de las estrategias para incrementar la capacidad de recordación o accesibilidad de las marcas durante las situaciones de elección. Como paso preliminar en su estudio de investigación, Nedungadi examinó primero la estructura de las categorías para los restaurantes de comida rápida que existía en la mente de los consumidores. Encontró que una "subcategoría mayor" era "cadenas de hamburguesas" y que una "subcategoría menor" era "tiendas de sándwiches". También encontró, con base en encuestas de uso y vinculación, que dentro de la subcategoría mayor de cadenas nacionales de hamburguesas, una marca mayor era McDonald's y una marca menor era Wendy's, y dentro de la subcategoría menor de tiendas de sándwiches, una marca mayor era Joe's Deli (una marca en el área de la encuesta) y una marca menor era Subway. De acuerdo con este razonamiento, en una tarea de recuerdo no ayudado y elección, los consumidores tendían a recordar y a elegir una marca de una subcategoría mayor que de una subcategoría menor y, dentro de una subcategoría, una marca mayor y no una marca menor.

Nedungadi después observó los efectos de las diferentes marcas "mayores" en las elecciones posteriores entre los cuatro restaurantes de comida rápida. Antes de que se eligieran las marcas, éstas se "incentivaron" haciendo que los sujetos en el experimento respondieran primero una serie de preguntas en apariencia inconexas, entre las cuales figuraban algunas preguntas acerca de la marca que se estaba cebando. Debido a esta exposición inicial, una marca objetivo se "cebó" (se manipuló para captar más la atención) en la memoria y por lo tanto, se hizo potencialmente más accesible durante la tarea de la elección. Dos hallazgos clave surgieron. Primero, una marca mayor que fue "cebada" tuvo más probabilidad de ser elegida en una tarea

En el capítulo 2 ofrecimos un conjunto estructurado de mediciones para estudiar el desempeño y las asociaciones de imaginería. Los métodos de investigación cualitativa que describimos antes son útiles para descubrir los diferentes tipos de asociaciones específicas de marca que componen la imagen de la marca. Para comprender mejor su contribución potencial al valor capital de la marca, podemos evaluar lo fuertes, favorables y únicas que son las asociaciones de creencias, que componen las fuentes de valor capital de la marca.

Como primer paso, podemos usar las mediciones abiertas que estudian la fuerza, carácter favorable y singularidad de las asociaciones de marca:

1. ¿Cuáles son las asociaciones más fuertes que usted tiene con la marca? ¿Qué le viene a la mente cuando piensa en la marca? (fuerza).
2. ¿Qué es lo bueno de la marca? ¿Qué le gusta de la marca? ¿Qué es lo malo de la marca? ¿Qué le desagrada de la marca? (el carácter favorable).
3. ¿Qué tiene la marca de único? ¿Qué características comparte la marca con otras? (singularidad).

Para obtener una comprensión más específica, podemos calificar estas asociaciones de creencias de acuerdo con la fuerza, carácter favorable y singularidad, como lo muestra la figura 9-9 del té helado Lipton.

Será necesario medir cualquier asociación relevante, como los beneficios y atributos relacionados con el desempeño, como (cuando sea adecuado) las características primarias y complementarias; la confiabilidad y durabilidad del producto; la efectividad del servicio, la eficiencia y empatía; el estilo y diseño y el precio, así como los atributos relacionados con la imaginería y los beneficios relacionados con los perfiles de usuario; las situaciones de compra y uso; la personalidad y valores de marca; y la historia, herencia y experiencias.

posterior de elección, a pesar de que las actitudes hacia la marca no diferían de las de otro grupo de control. En otras palabras, tan sólo con lograr que la marca fuera más accesible en la memoria aumentó la probabilidad de que se eligiera *independientemente de cualquier diferencia en la actitud hacia la marca*. Segundo, cebar una marca menor en una subcategoría menor en realidad benefició más a la marca mayor en esa subcategoría. Es decir, al atraer la atención a la subcategoría menor de tiendas de sándwiches, que podría pasarse fácilmente por alto, la marca menor, Subway, cebó indirectamente a la marca mayor, Joe's Deli, en la subcategoría. Las implicaciones de esta investigación son que los mercadólogos deben comprender cómo está organizada la memoria de los consumidores y, en la medida de lo posible, asegurarse de que las pistas e incentivos de recordación sean evidentes para incitar el recuerdo de la marca.

En resumen, la recordación de la marca ofrece una idea de la estructura de las categorías y del posicionamiento de marca en la mente de los consumidores. Las marcas tienden a ser recordadas en grupos categóricos cuando se les da a los consumidores una pista general. Ciertas marcas se agrupan en la memoria debido a que comparten ciertas asociaciones y por lo tanto, si una de ellas se recuerda, tienden a dar pistas y recordar las demás a los clientes.

Fuentes: Prakash Nedungadi, "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research* 17, diciembre de 1990, 263-276; Joseph W. Alba y J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research* 13, marzo de 1987, 411-454; Kalpesh Kaushik Desai y Wayne D. Hoyer, "Descriptive Characteristics of Memory-Based Consideration Sets: Influence of Usage Occasion Frequency and Usage Location Familiarity", *Journal of Consumer Research* 27, 2000, 309-323.

Las pruebas indirectas también pueden evaluar la importancia derivada y lo favorable de estas asociaciones de marca (a través de técnicas de regresión multivariadas).

Una metodología propuesta recientemente, los mapas conceptuales de la marca (MCM), producen redes de asociaciones de marca (mapas de marca) en los consumidores y conjuntan los mapas individuales para formar un mapa de consenso.[34] Este método estructura la etapa de respuesta a la marca, que consiste en identificar las asociaciones de marca, después de ofrecer a los encuestados un conjunto de asociaciones de marca que se utilizan en la etapa de elaboración de mapas. Esta etapa también está estructurada y los encuestados utilizan el conjunto proporcionado de asociaciones de marca para construir un mapa de marca individual que muestra cómo están vinculadas las asociaciones de marca entre sí y con la marca, así como la fuerza que tienen estos vínculos. Por último, la etapa de agregación también está estructurada y analiza los mapas de marca individuales paso por paso, para descubrir el proceso de pensamiento común implicado. La figura 9-10 presenta un mapa conceptual de la marca Mayo Clinic (el tema del Informe de desarrollo de marca 8.3) proporcionado por una muestra de pacientes.

Otros métodos. Una técnica cuantitativa más complicada para evaluar las dimensiones únicas generales de la marca es el escalamiento multidimensional, o los mapas de percepción. El ***escalamiento multidimensional*** (EMD) es un procedimiento para determinar las imágenes relativas percibidas de un conjunto de objetos, como productos o marcas. El EMD transforma los juicios de similitud o las preferencias de los consumidores en distancias representadas en el espacio de percepción. Por ejemplo, si los encuestados juzgan que las marcas A y B son las más similares en un conjunto de marcas, el algoritmo de EMD posicionará las marcas A y B de manera que la distancia entre ellas en un espacio multidimensional sea más pequeño que la distancia entre cualesquiera otros pares de marcas. Los

1. ¿Hasta qué punto cree usted que las siguientes características de producto son descriptivas del té helado Lipton (donde 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo)?

   ____________ conveniente
   ____________ refrescante y que apaga la sed
   ____________ real y natural
   ____________ buen sabor
   ____________ contemporáneo y relevante
   ____________ usado por los profesionistas jóvenes

2. ¿Qué tan bueno o malo es para el té helado tener las siguientes características de producto (donde 1 = muy malo y 7 = muy bueno)?

   ____________ conveniente
   ____________ refrescante y que apaga la sed
   ____________ real y natural
   ____________ buen sabor
   ____________ contemporáneo y relevante
   ____________ usado por los profesionistas jóvenes

3. ¿Qué tan único es el té helado Lipton en términos de las siguientes características de producto (donde 1 = no es único en nada y 7 = altamente único)?

   ____________ conveniente
   ____________ refrescante y que apaga la sed
   ____________ real y natural
   ____________ buen sabor
   ____________ contemporáneo y relevante
   ____________ usado por los profesionistas jóvenes

FIGURA 9-9

Ejemplo de calificaciones de la asociación de marcas en términos de sus dimensiones fuertes, favorables y únicas



FIGURA 9-10

Ejemplo de mapa conceptual de la marca Mayo Clinic

Preguntas directas

Elección forzada entre dos rubros

1. Para el PRODUCTO...
   "Prefiero comprar una marca conocida" o
   "No me importa comprar la marca de la tienda".

Cuatro rubros de la escala de Likert

2. "Cuando compro un PRODUCTO, me fijo en la marca".
3. "No elijo un PRODUCTO con base en la marca".
4. "Para un PRODUCTO, el nombre de la marca no es tan importante".
5. "Cuando compro un PRODUCTO, tomo en cuenta la marca".

Mediciones indirectas

6. Una medición basada en dólares que se relaciona con tres marcas famosas: la última marca comprada por el consumidor en la categoría de producto y las primeras otras dos marcas mencionadas en una pregunta de conciencia de marca espontánea. ¿El consumidor mantendría su elección si el diferencial en el precio aumentara 10%, 25% ó 50% entre la marca elegida y la de las otras dos marcas competidoras?
7. Una medición basada en dólares de la última marca comprada por el consumidor y la marca privada o marca de tienda en la categoría de producto.
8. Una tarea de elección en un mini tablero de información. Cinco marcas y cinco atributos de productos (incluido el nombre de marca y el precio) se incluyeron en una tabla y se les pidió a los consumidores que eligieran una marca. El uso del atributo del nombre de marca en la toma de decisión fue un indicador de la sensibilidad hacia la marca.

FIGURA 9-11

Medición de sensibilidad hacia la marca de Kapferer y Laurent

encuestados pueden fundamentar la similitud entre las marcas en cualquier base, ya sea tangible o intangible.[35]

Los expertos académicos europeos Kapferer y Laurent han propuesto una escala relacionada para medir la sensibilidad hacia la marca dentro de toda una clase de productos.[36] Caracterizan la sensibilidad hacia la marca en términos de la relación entre las marcas para un consumidor determinado en una clase de productos determinada, en particular en función de comparaciones entre marcas nacionales y productos sin marca o marcas privadas en esa clase de productos. Los tipos de rubros en su escala se presentan en la figura 9-11. De acuerdo con su enfoque, la fuerza de una marca se ve reflejada en el número de clientes sensibles hacia la marca. La sensibilidad hacia la marca se puede ver como una representación potencial o medición de las dimensiones únicas de la marca. En otras palabras, si los consumidores no son sensibles hacia la marca en una categoría global, es poco probable que alguna marca específica sea única.

Respuestas hacia la marca

El propósito de medir consideraciones de nivel superior y más generales es descubrir cómo combinan los consumidores en la mente todas las consideraciones específicas y de nivel inferior acerca de la marca para formar diferentes tipos de respuestas y evaluaciones de la marca. El capítulo 2 ofreció ejemplos de mediciones de los principales juicios y sentimientos hacia la marca. La ciencia del desarrollo de marca 9-3 ofrece algunas ideas adicionales sobre las actitudes y juicios hacia la marca. Reynolds y Phillips defienden un método de "jerarquización de partes" para medir el valor capital de la marca con una combinación de cuatro construcciones clave de respuesta hacia la marca: 1) barrera relativa o precio de marca; 2) percepciones de la calidad de la marca; 3) lealtad de compra hacia la marca, y 4) tendencia al autoinforme de compra futura de la marca.[37]

Intenciones de compra. Otro conjunto de mediciones posibles relacionadas estrechamente con las actitudes y consideraciones hacia la marca son las intenciones de compra.[38]



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 9-3

Comprensión de las actitudes hacia la marca

Aquí enfatizamos dos formas de conceptualizar y modelar las actitudes. Un punto de vista adopta la postura de que los consumidores se forman actitudes debido a que éstas desempeñan una función de algún tipo para una persona. Daniel Katz, un psicólogo social, desarrolló una teoría funcional de las actitudes para explicar los diferentes tipos de funciones que pueden desempeñar las actitudes. Identificó cuatro funciones principales.

1. La *función utilitaria* tiene que ver con las actitudes formadas en virtud de los premios y castigos.
2. La *función expresiva de valor* está relacionada con las actitudes que se forman para expresar el valor o autoconcepto central de un individuo.
3. La *función defensiva del ego* tiene que ver con las actitudes formadas para proteger a un individuo de las amenazas externas o sentimientos internos de inseguridad.
4. La *función de conocimiento* aborda las actitudes formadas para satisfacer la necesidad que tiene un individuo de orden, estructura y significado.

Por lo tanto, los consumidores se forman actitudes hacia las marcas que cumplen la función que ellos están buscando. De esta forma, les pueden agradar ciertas marcas y las usan porque satisfacen sus necesidades (función utilitaria), porque se permiten a sí mismos expresar su personalidad (función expresiva de valor), refuerzan una debilidad percibida que tienen (función defensiva del ego) o simplifican la toma de decisiones (función de conocimiento).

Quizá el enfoque de más amplia aceptación para modelar las actitudes está basado en una formulación de múltiples atributos, en la cual suponemos que las actitudes hacia la marca dependen de los atributos y beneficios asociados que son predominantes para la marca. Fishbein y Ajzen han propuesto lo que probablemente sea el modelo de atributos múltiples más influyente. Aplicado al marketing, este ***modelo de expectación-valor*** considera que las actitudes hacia la marca tienen una función multiplicadora de 1) las creencias predominantes que un consumidor tiene acerca de la marca (el grado en que los consumidores piensan que la marca posee ciertos atributos o beneficios), y 2) el juicio evaluativo concerniente a tales creencias (qué tan bueno o malo es que la marca posea tales atributos o beneficios). Por lo tanto, los atributos o beneficios generales de la marca dependerán de la fuerza de la asociación entre la marca y los atributos o beneficios predominantes y lo favorables que sean esas creencias.

De acuerdo con el modelo de atributos múltiples, podemos medir la fuerza de las creencias mediante la calificación que los consumidores otorguen a la probabilidad de que la marca posea cada uno de los atributos o beneficios preponderantes, como se muestra a continuación.

¿Qué tan probable es que la pasta dental Colgate combata las caries?

Extremadamente improbable 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente probable

Asimismo, podemos medir las evaluaciones de las creencias mediante las calificaciones de los consumidores de qué tan favorables son los atributos o beneficios preponderantes.

¿Qué tan bueno o malo es que la pasta dental Colgate combata las caries?

Muy malo −3 −2 −1 0 1 2 3 Muy bueno

Las actitudes generales hacia las marcas son la suma de la fuerza de la creencia de cada atributo multiplicada por lo favorable que hay en ella. Fishbein y Ajzen también desarrollaron la teoría de la acción razonada

para extender el modelo de atributos múltiples para incluir los efectos sociales interpersonales. De acuerdo con esta teoría, las actitudes hacia las marcas también pueden depender de las creencias de los consumidores acerca de las opiniones de otras personas, así como la motivación de los consumidores para cumplir los deseos de estas otras personas.

Las actitudes y juicios hacia la marca pueden variar en grado de fuerza. En psicología, la fuerza de la actitud se ha medido en función del tiempo de reacción ante preguntas evaluativas acerca del objeto de la actitud: se supone que los individuos que pueden evaluar el objeto de una actitud con rapidez tienen una actitud altamente accesible. La investigación ha demostrado que las actitudes formadas a partir de un comportamiento o experiencia directos son más accesibles que las actitudes basadas en la información u otras formas indirectas de comportamiento. Las actitudes altamente accesibles hacia las marcas tienen más probabilidad de activarse de manera espontánea con la exposición a la marca y de guiar las elecciones posteriores de la marca.

Debido al significado intrínseco que contienen, las asociaciones abstractas, como las actitudes, y en cierto grado los beneficios, tienden a ser inherentemente más evaluativas que los atributos. Por lo tanto, las asociaciones más abstractas pueden ser más perdurables y accesibles en la memoria que la información subyacente sobre los atributos. Además, los consumidores pueden almacenar y recuperar actitudes hacia la marca por separado de la información subyacente sobre los atributos. De hecho, Peter Farquhar, de Claremont, cree que un elemento clave del valor capital de la marca es la accesibilidad de la actitud, la cual se puede medir en una microcomputadora al ver cuánto tiempo tarda un consumidor en indicar sus calificaciones de evaluación de las marcas. A pesar de que estas diferencias pueden ser en microsegundos, pueden seguir siendo significativas desde el punto de vista gerencial.

Fuentes: Daniel Katz, "The Functional Approach to the Study of Attitudes", *Public Opinion Quarterly* 24, 1960, 163-204; Martin Fishbein e Icek Ajzen, *Belief, Attitude*, *Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1975; Icek Ajzen y Martin Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980; Russel H. Fazio, David M. Sanbonmatsu, Martha C. Powell y Frank R. Kardes, "On the Automatic Activation of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, febrero de 1986, 229-238; Russell H. Fazio y Mark Zanna, "Direct Experiences and Attitude Behavior Consistency", en Advances in Experimental Social Psychology, vol. 14, ed. Leonard Berkowitz, Nueva York, Academic Press, 1981, 161-202; Ida E. Berger y Andrew A. Mitchell, "The Effect of Advertising on Attitude Accessibility", *Journal of Consumer Research* 16, diciembre de 1989, 280-288; Russell H. Fazio, Martha C. Powell y Carol J. Williams, "The Role of Attitude Accessibility in the Attitude and Behavior Process", *Journal of Consumer Research* 16, diciembre de 1989, 288-316; Amitava Chattopadhyay y Joseph W. Alba, "The Situational Importance of Recall and Inference in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research* 15, junio de 1988, 1-12; John G. Lynch Jr., Howard Mamorstein y Michael Weigold, "Choices from Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations", *Journal of Consumer Research* 15, septiembre de 1988, 169-184; Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research* 1, septiembre de 1989, 24-33.

Las mediciones de las intenciones pueden enfocarse en la probabilidad de comprar la marca o de cambiar a otra. La investigación en psicología indica que es más probable que las intenciones de compra sean predictivas de las compras reales cuando existe correspondencia entre las dos en las siguientes categorías:[39]

- Acción (comprar para uso personal o para regalo)
- Objetivo (tipo específico de producto y marca)
- Contexto (en qué tipo de tienda, con base en qué precios y otras consideraciones)
- Tiempo (en una semana, mes o año)

En otras palabras, cuando se les pide a los consumidores que pronostiquen su compra probable de un producto o una marca, queremos especificar *exactamente* las circunstancias: la finalidad de la compra, la ubicación de la compra, el tiempo de la compra, etcétera. Por ejemplo, podríamos preguntar a los consumidores:

> "Suponga que su refrigerador se descompone el siguiente fin de semana y que la reparación será costosa. Si fuera a su tienda favorita de aparatos electrodomésticos y encontrara que todas las marcas tienen precios competitivos, ¿qué tan probable sería que comprara un refrigerador General Electric?"

Los consumidores podrían indicar su intención de compra según una escala de probabilidad de 11 puntos que fuera de 0 (definitivamente no lo compraría) a 10 (definitivamente lo compraría).

Relaciones con la marca

El capítulo 2 explicó las relaciones de marca en términos de la resonancia de marca y ofreció mediciones posibles para cada una de las cuatro dimensiones clave: lealtad de comportamiento, apego de actitud, sentido de comunidad y participación activa. Esta sección considera varias cuestiones adicionales acerca de estas dimensiones.

Lealtad de comportamiento. Para capturar el uso de la marca y la lealtad hacia la marca reportados, podríamos hacer varias preguntas directamente a los consumidores. O podríamos preguntarles qué porcentaje de sus últimas compras en la categoría fueron de la marca (historial de compra) y qué porcentaje de sus compras planeadas siguientes se dedicará a la marca (compras futuras pretendidas). Por ejemplo, los mercadólogos o los gerentes de marca de las baterías Duracell podrían hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué marca de baterías suele comprar?
- ¿Qué marca de baterías compró la última vez?
- ¿Tiene alguna batería a la mano? ¿De qué marca?
- ¿Qué marcas de baterías consideró comprar?
- ¿Qué marcas de baterías comprará la próxima vez?

Este tipo de preguntas puede ofrecer información acerca de las actitudes y uso de Duracell, incluidas las diferencias potenciales con los competidores y qué otras marcas podrían formar parte del grupo de consideración en el momento de la compra.

Los mercadólogos pueden hacer que sus mediciones sean abiertas, dicotómicas (obligar a los consumidores a elegir una marca) u ofrecer opciones múltiples o escalas de valoración. Pueden comparar las respuestas con las mediciones reales del comportamiento del consumidor para evaluar si los consumidores son precisos en sus predicciones. Por ejemplo, si en promedio, 30% de los consumidores reportaron que pensaban que tomarían fotos en las siguientes dos semanas, pero sólo 15% de los clientes reportaron dos semanas más tarde que en realidad habían tomado fotos durante ese periodo, entonces los gerentes de la marca Fuji podrían necesitar diseñar estrategias para convertir estas intenciones en un comportamiento real.

Posibilidad de sustitución de la marca. Los consultores industriales Longman y Moran han desarrollado una medición de la posibilidad de sustitución, que está relacionada con los comportamientos relativos a la marca, considerados como fuente clave del valor capital de la marca.[40] Su medición está basada en una escala producida por las respuestas a dos preguntas:

1. ¿Qué marca compró la última vez?
2. Si la marca no hubiera estado disponible, ¿que habría hecho usted (esperar, ir a otra tienda, o comprar otra marca, y si así fuera ¿cuál otra?)?

Con base en las respuestas, ubican a los consumidores en uno de seis segmentos de valor decreciente para la marca:

1. La gente que compró su marca la última vez y que habría esperado o ido a otra tienda a comprar su marca.
2. La gente que compró su marca la última vez, pero que habría aceptado cualquier otra marca como sustituto.
3. La gente que compró su marca la última vez, pero que especificó otra marca en particular como sustituto.
4. La gente que compró otra marca la última vez, pero que nombró a su marca como posible sustituto.
5. La gente que compró otra marca la última vez y no nombró a su marca como sustituto.
6. La gente que compró otra marca la última vez y que habría esperado o acudido a otra tienda para comprar esa marca.

Longman y Moran consideran la tasa de repetición, es decir, cuántas personas de las que compraron una marca en particular la última vez la comprarían nuevamente esta vez, como un indicador clave del valor capital de la marca: cuanto más alta sea la tasa de repetición, mayor será el valor capital de la marca y mayor será la utilidad de marketing; cuanto menos estén dispuestas las personas a aceptar las marcas sustitutas, más probable será que repitan la compra.

En un escenario interempresarial o de negocio a negocio, Narayanda propone analizar los registros de ventas, hablar con los equipos de vendedores y realizar encuestas para evaluar dónde están ubicados los clientes en la "escalera de lealtad". Los niveles sucesivamente más altos de lealtad están asociados con (en orden ascendente):[41]

1. Deseos de hacer crecer la relación
2. Respaldo a los productos
3. Resistencia a las lisonjas de la competencia
4. Estar dispuesto a pagar sobreprecios, buscar colaboración en el desarrollo de nuevos productos
5. Estar dispuesto a invertir en sociedades empresariales

Otras dimensiones de la resonancia de marca. A pesar de que el apego de actitud puede requerir un conjunto de preguntas directas, el sentido de comunidad y la participación activa pueden requerir muchas mediciones variadas debido a que entrañan un conjunto más diverso de cuestiones. Por ejemplo, en términos de la participación, las mediciones podrían explorar a profundidad el comportamiento en la publicidad de persona a persona, el comportamiento en línea, etcétera. En cuanto al comportamiento en línea, las mediciones podrían explorar el grado en que las interacciones se inician por el cliente en comparación con las iniciadas por la empresa, el grado de aprendizaje y enseñanza por parte del cliente en comparación con el de la empresa, el grado en que los clientes enseñan a otros clientes, etcétera.[42] La clave de tales métricas es la naturaleza cualitativa de la interacción y cómo refleja la intensidad de los sentimientos. Un error que cometieron muchas empresas de Internet fue poner demasiado énfasis en los "globos oculares" y la "adherencia", es decir, el número y duración de las visitas a páginas de un sitio Web, respectivamente. Sin embargo, por lo general, la profundidad de las relaciones subyacentes con la marca de los clientes que

hacían esas visitas, y la manera en que se manifestaban esas relaciones en las acciones benéficas para la marca, serán más importantes.

Investigación de Fournier de la relación con la marca. Susan Fournier, de la Boston University, ha reformulado la personalidad de la marca en términos de sus relaciones.[43] Fournier considera la personalidad de la marca no sólo como un conjunto de atributos interpersonales, sino como la función de la relación expresada por la marca en su sociedad con el consumidor. Ella propone varias ideas interesantes concernientes al valor capital de la marca a través de un marco para la conceptualización y comprensión de las relaciones que los consumidores forman con las marcas que conocen y usan.

Fournier argumenta que las marcas sirven como parejas viables en una relación, y propone una reconceptualización de la noción de la personalidad de la marca con base en este marco. En particular, Fournier sugiere que la ejecución cotidiana de las decisiones sobre la mezcla de marketing constituye un conjunto de comportamientos expresados por parte de la marca. Estas acciones provocan una serie de inferencias concernientes al *contrato* implícito que aparenta guiar el compromiso del consumidor y la marca y, por lo tanto, el tipo de relación que se forma. La personalidad de la marca, según está conceptualizada dentro de este marco, tiene que ver con la *función de la relación* que desempeña la marca en su calidad de pareja en la relación. Por ejemplo, si la marca expresa comportamientos que señalan compromiso con el consumidor, y si además le envía regalos como símbolos de afecto, el consumidor puede inferir un involucramiento parecido a un cortejo o un matrimonio con la marca.

Fournier identifica una tipología de 15 diferentes tipos de relación que caracterizan el involucramiento de los consumidores con las marcas (véase la figura 9-12). Fournier argumenta que esta concepción de la función de relación que desempeña la personalidad de la marca ofrece una guía más práctica a los gerentes que desean crear y administrar personalidades de marca congruentes con las acciones de marketing, en lugar de una visión basada en rasgos, que identifica las tendencias generales de la personalidad que pudieran o no estar conectadas con las estrategias y metas de marketing.

Fournier ha realizado una investigación fascinante que reformula la conceptualización y medición de la fortaleza de la marca estrictamente en términos de la relación con el cliente. Define la fortaleza de la marca en términos de la fortaleza, profundidad y perdurabilidad del lazo relacional entre el consumidor y la marca mediante el multifacético concepto de ***calidad de relación de la marca***, o por sus siglas en inglés, BRQ. Hay un amplio trabajo de validación que sustenta la estructura jerárquica multifacética de la BRQ, que incluye seis dimensiones principales de la fortaleza de la relación, muchas con subfacetas importantes. Las facetas principales son: 1) interdependencia; 2) conexión del autoconcepto; 3) compromiso; 4) amor/pasión; 5) intimidad, y 6) calidad de la pareja de la marca.

Fournier argumenta que esas facetas y subfacetas (como la confianza dentro de la faceta calidad de la pareja, o la intimidad consumidor a empresa y empresa a consumidor) tienen un valor diagnóstico superior en comparación con otras mediciones de la fortaleza, y sugiere que son de mayor utilidad gerencial. En su experiencia, las mediciones de la BRQ se han incorporado con éxito en estudios de seguimiento de marcas, que ofrecen perfiles de la fortaleza de marca contra los competidores, vínculos útiles de indicadores de desempeño del mercado y una guía específica para la mejora y dilución del valor capital de la marca a través de acciones gerenciales en el mercado. Aunque la calidad de la relación con la marca comparte características con la resonancia de marca, ofrece perspectivas e ideas valiosas.

Las seis principales facetas de la calidad de la relación de marca son las siguientes:

- *Interdependencia*: el grado en que la marca está inserta en la vida diaria del consumidor, tanto en el aspecto del comportamiento (en términos de la frecuencia, alcance y fortaleza de las interacciones) como en el aspecto cognitivo (en términos de la espera ansiosa de la interacción con la marca). La interdependencia suele manifestarse a través de la presencia de rituales rutinarios de conducta que rodean a la compra y al uso de la marca, y a través de una angustia de separación experimentada durante periodos de privación del producto. Llevada a un extremo, la interdependencia se convierte en dependencia y adicción.

Forma de la relación	Ejemplos de casos
Matrimonio arreglado: unión involuntaria impuesta por las preferencias de una tercera persona. Pretende ser un compromiso exclusivo y de largo plazo.	Las marcas preferidas del esposo de Karen (por ejemplo, Mop'n Glo, Palmolive, Hellman's); el Esteé Lauder de Karen, impuesto por haberlo recibido de regalo; el uso de Jean del Murphy's Oil Soap por recomendación del fabricante.
Amigo casual/compañero: amistad baja en afecto e intimidad, caracterizada por un involucramiento poco frecuente o esporádico y pocas expectativas de reciprocidad o recompensa.	Karen y sus marcas de limpieza doméstica.
Matrimonio por conveniencia: relación comprometida de largo plazo ocasionada por la influencia del entorno y no por una elección libre, gobernada por reglas de satisfacción.	El cambio de Vicki de su marca B&M a una marca regional Friend's Baked Beans; la lealtad de Jean a la marca de aderezo para ensalada DeMoulas que dejó un cliente en el bar.
Unión comprometida: unión de largo plazo, impuesta por voluntad propia y apoyada socialmente, con un alto nivel de amor, intimidad, confianza y compromiso para permanecer juntos a pesar de la adversidad. Se espera la adherencia a reglas de exclusividad.	Jean y casi todas sus marcas de cocina, limpieza y aparatos electrodomésticos; Karen y Gatorade.
Mejor amigo: unión voluntaria basada en el principio de reciprocidad, cuya perdurabilidad está asegurada por la provisión continua de recompensas positivas. Caracterizada por la revelación del verdadero yo, honestidad e intimidad. Congruencia entre las imágenes de la pareja e intereses personales en común.	Karen y los tenis Reebok; Vicki y Crest o Ivory.
Amistad compartimentada: amistad altamente especializada, confinada por la situación, perdurable, caracterizada por un nivel menor de intimidad que otras formas de amistad pero mayores recompensas socioemocionales e interdependencia. Fácil de entrar y fácil de salir.	Vicki y su montón de marcas de champú, perfumes y ropa interior.
Parentesco: unión involuntaria con lazos de linaje.	Las preferencias de Vicki por el té Tetley o las de Karen por Ban, Joy y Miracle Whip, todas las cuales han heredado de sus madres.
Relación de rebote: unión precipitada por el deseo de reemplazar a la pareja anterior, pero no por la atracción por la pareja sustituta.	El uso de Karen de Comet, Gateway y Success Rice.
Amistad de la niñez: relación afectiva, encuentros infrecuentes, reminiscencia de la época de la niñez. Produce comodidad y seguridad para el yo anterior.	Jean y el pudín Jell-O
Cortejo: relación interina en el camino al contrato de unión comprometida.	Vicki y sus marcas con esencia de almizcle
Dependencia: atracciones obsesivas, altamente emocionales, egoístas y cimentadas en el sentimiento de que el otro es irremplazable. La separación del otro produce ansiedad. Alta tolerancia a las transgresiones del otro.	Karen y Mary Kay; Vicki y Soft'n Dry.
Aventura: compromiso de corto plazo, limitado por el tiempo, de alta recompensa emocional. Carente por completo de compromiso y de demandas de reciprocidad.	Las muestras de prueba de marcas de champú de Vicky.
Enemistad: relación de participación intensa caracterizada por un afecto negativo y el deseo de infligir pena o vengarse del otro.	Las marcas de Karen y su esposo, después del divorcio; Jean y sus otras marcas recomendadas pero rechazadas (por ejemplo, jamón, crema de maní y fregaderos).
Esclavitud: relación involuntaria regida por los deseos de la otra pareja en la relación.	Karen y Southern Bell, Cable Vision. Vicki y un sostén de Playtex para mujeres de senos grandes.
Aventura secreta: relación altamente emotiva y privada, considerada riesgosa si se expone a los demás.	Karen y las Tootsie Pops que come furtivamente en el trabajo.

FIGURA 9-12

Tipología de las relaciones entre la marca y el consumidor

- *Conexión con el autoconcepto*: el grado en que la marca cumple con ciertos temas, tareas o problemas de identidad, y por lo tanto, expresa una parte importante del autoconcepto, tanto del pasado (incluidas las referencias nostálgicas y las memorias con respecto a la marca) como del presente, y personales así como sociales. La conexión con el yo ofrece sentimientos de comodidad, nexos, control y seguridad. Llevada al extremo, la autoconexión refleja la integración de conceptos de la marca y el yo.
- *Compromiso*: dedicación a una asociación continua con la marca y al mejoramiento de la relación, a pesar de las circunstancias previstas o imprevistas. El compromiso incluye fidelidad y lealtad declaradas al otro, que suelen formalizarse a través de votos e intenciones expresados y hechos públicos. El compromiso no sólo se define por los costos e inversiones irrecuperables que suponen las barreras de salida.
- *Amor/pasión*: afinidad y adoración hacia la marca, en particular con respecto a las otras alternativas disponibles. La intensidad de los lazos emotivos que unen a la pareja en la relación pueden ir desde sentimientos de calidez, cuidado y afecto hasta los de verdadera pasión. El amor entraña la creencia de que la marca es irremplazable y que es la única calificada como pareja en la relación.
- *Intimidad*: un profundo sentido de familiaridad y comprensión tanto de la esencia de la marca y de la pareja en la relación como de la naturaleza misma de la relación entre el consumidor y la marca. La intimidad se revela en la presencia de una fuerte cultura de relación entre el consumidor y la marca, compartir pequeños detalles personales desconocidos del yo y una memoria elaborada de la marca que contiene experiencias o asociaciones significativas. La intimidad es un concepto bidimensional: el consumidor desarrolla un conocimiento íntimo de la marca y también siente un deseo de intimidad reflejado de parte de la marca hacia el individuo como consumidor.
- *Calidad de la pareja*: la calidad percibida de la pareja implica una evaluación sumaria de cómo se expresa la función de la marca en la relación. La calidad de la pareja incluye tres componentes centrales: 1) una orientación empática hacia el otro (capacidad de la pareja para hacer sentir al otro querido, deseado, respetado e importante, capacidad de responder a las necesidades); 2) un carácter de formalidad, fiabilidad y previsibilidad en la marca, y 3) confianza o fe en la creencia de que la marca se adherirá a las reglas establecidas de la relación y rendirá cuenta de sus acciones.

Modelos integrales del valor capital de la marca basado en el cliente

El modelo del valor capital basado en el cliente que se presentó en este texto ofrece un panorama general, integral y cohesivo de la construcción de una marca y del valor capital de la marca. Otros investigadores y consultores han presentado modelos de valor capital de la marca basado en el cliente que comparten algunos de los mismos principios y filosofía del modelo del VCMBC, a pesar de desarrollarlos de una forma diferente. El Enfoque de marca 9.0 presenta un recuento detallado del modelo de desarrollo de marcas supuestamente más exitoso e influyente de la industria, el BrandAsset Valuator de Young and Rubicam. Varias otras empresas han introducido modelos atractivos para la construcción de marca que ofrecen algunas ideas de cómo medir el valor capital de la marca.[44]

Brand Dynamics

El modelo Brand Dynamics del proveedor de investigaciones de mercado, Millward Brown, ofrece un modelo gráfico para representar la fortaleza de la relación que los consumidores tienen con la marca. Como lo muestra la figura 9-13, el modelo Brand Dynamics adopta un enfoque jerárquico para determinar la fortaleza de la relación que establece un consumidor con una marca. Los cinco niveles del modelo, en orden ascendente, en una relación cada vez más intensa son: presencia, relevancia, desempeño, ventaja y vinculación. Los consumidores se colocan en uno de los cinco niveles en función de sus respuestas so-

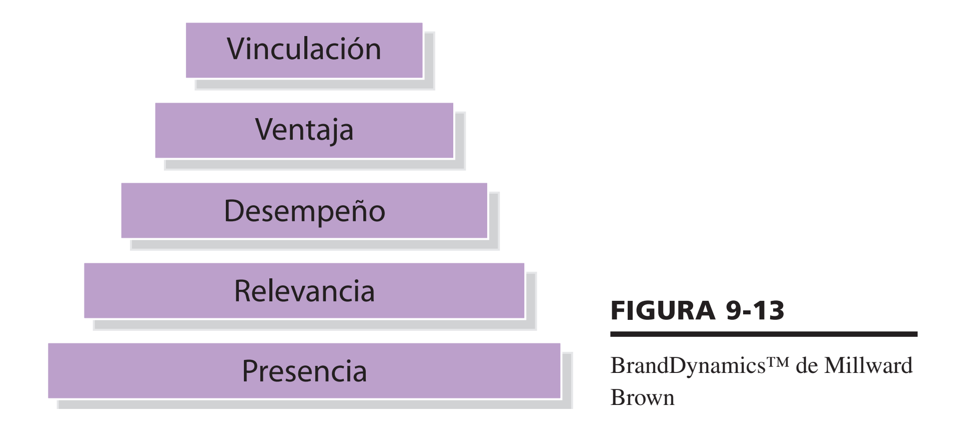


FIGURA 9-13

BrandDynamics™ de Millward Brown

bre la marca. Cuando se compara el patrón entre las marcas, es fácil descubrir las fortalezas y debilidades relativas y dónde pueden enfocar las marcas sus esfuerzos para mejorar sus relaciones de lealtad.

Equity Engine

Otro proveedor de investigaciones de mercado, Research International, también ha desarrollado un modelo integral del valor capital de la marca, Equity Engine (véase la figura 9-14).[45] Este modelo delinea tres dimensiones clave de la afinidad con la marca, es decir, los beneficios emocionales e intangibles de una marca:

- *Autoridad*: la reputación de la marca, si es un líder de larga trayectoria o es pionera en la innovación.
- *Identificación*: lo cercanos que los clientes se sienten a una marca y qué tan buena creen que es la adecuación de la marca a sus necesidades personales.
- *Aprobación*: la forma en que la marca se ajusta a la matriz social general y el prestigio intangible que tiene para expertos y amigos.

El modelo combina las mediciones de afinidad con las mediciones del desempeño funcional percibido de la marca para ofrecer una evaluación del valor capital general. Por último, la medición del valor capital de la marca se combina con el precio para ofrecer una aproximación más precisa de cómo combinan los consumidores las asociaciones de marca para tomar decisiones.

Equity Engine puede ofrecer información diagnóstica en relación con lo que está funcionando o no con una marca. Por ejemplo, Research International describe un análisis del

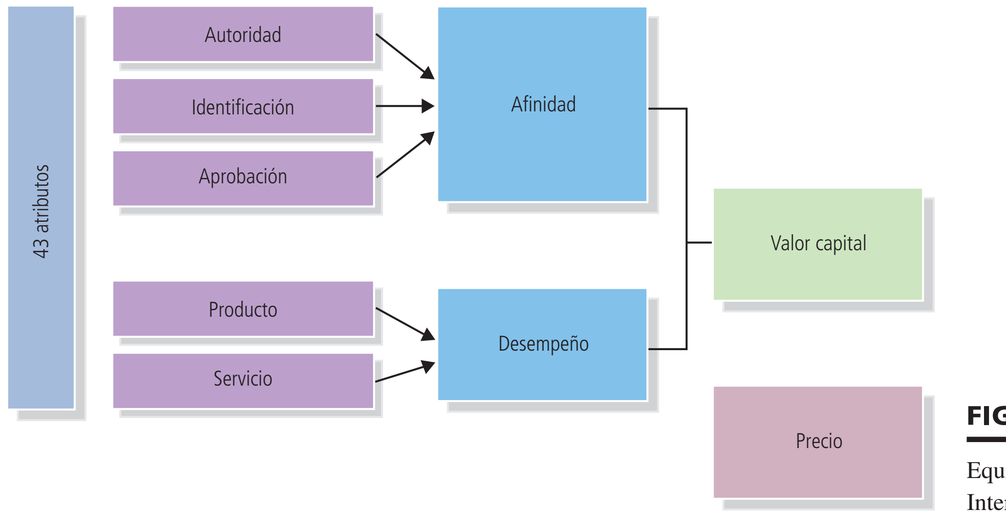


FIGURA 9-14

Equity Engine™ de Research International

mercado japonés de alimentos para bebés que reveló que la salud y la nutrición eran importantes de dos formas: por su membresía a la categoría y por ser un punto de paridad, pero también por ofrecer certeza y confianza. La verdadera diferenciación en esta categoría estaba relacionada con cuestiones emocionales de identificación y de la aceptación por parte de las amistades del consumidor, pero sólo se lograría una vez que la imagen de desempeño funcional aceptable fuera establecida firmemente.[46]

Relación con el modelo de VCMBC

Podemos relacionar fácilmente estos dos modelos de la industria del valor capital con el modelo VCMBC. Por ejemplo, las cinco etapas sucesivas del modelo Brand Dynamics de Millward Brown: presencia, relevancia, desempeño, ventaja y vinculación, se relacionan con los cuatro pasos ascendentes del modelo VCMBC (identidad, significado, respuestas y relaciones) y con los conceptos específicos del modelo VCMBC (por ejemplo, preponderancia, consideración, desempeño o calidad, superioridad y resonancia). Asimismo, cada una de las dimensiones y subdimensiones del modelo Equity Engine de Research International también están relacionadas directamente con los componentes del modelo VCMBC, es decir, la autoridad (credibilidad), identificación (consideración), aprobación (imaginería de marca), lo cual genera afinidad (resonancia) y los aspectos funcionales de un producto o servicio que contribuyen al desempeño (desempeño de marca). Con su inclusión de una medición del precio, Equity Engine también se relaciona con la etapa del desempeño de mercado de la cadena de valor de marca.

Por lo tanto, el modelo VCMBC sintetiza los conceptos y mediciones de estos modelos líderes en la industria y al mismo tiempo ofrece mucho más sustancia y comprensión adicionales. Varios aspectos particularmente notables del modelo VCMBC son: 1) su énfasis en la prominencia de marca y amplitud y profundidad de la conciencia de marca como la base para la construcción de marca; 2) su reconocimiento de la naturaleza dual de las marcas y la importancia de las consideraciones racionales y emocionales en la construcción de marcas; y 3) la importancia que otorga a la resonancia de marca como la culminación de la construcción de la marca y una manera más significativa de ver la lealtad hacia la marca.

Repaso

De acuerdo con la cadena de valor de la marca, las fuentes de valor capital de la marca surgen de la disposición mental del cliente. En general, para medir las fuentes de valor capital de marca se requiere que el gerente de marca comprenda completamente cómo compran los clientes y cómo usan los productos y servicios y, lo más importante, qué saben, piensan y sienten acerca de varias marcas. En particular, para medir las fuentes de valor capital de la marca basado en el cliente es necesario medir varios aspectos de la conciencia e imagen de marca que producen la respuesta del cliente, que a su vez crea el valor capital de la marca.

En este capítulo se describieron los métodos cualitativos y cuantitativos para medir las estructuras de conocimiento de marca de los consumidores e identificar las fuentes potenciales de valor capital de la marca, es decir, mediciones para capturar la disposición mental del cliente. Las técnicas de investigación cualitativa son medios para identificar posibles asociaciones de marca. Las técnicas de investigación cuantitativa son medios para obtener una aproximación más precisa de la amplitud y profundidad de la conciencia de marca; lo fuerte, favorable y único de las asociaciones de marca; lo favorable de las respuestas a la marca y la naturaleza de las relaciones con la marca. Debido a su naturaleza carente de estructura, las medidas cualitativas son muy adecuadas para ofrecer una idea detallada de lo que las marcas y productos significan para los consumidores. No obstante, para obtener una información más precisa y generalizable los mercadólogos suelen utilizar las mediciones de escala cuantitativa.

La figura 9-15 resume algunos de los diferentes tipos de mediciones que se analizaron en este capítulo.

I. Técnicas de investigación cualitativa
   Libre asociación
   Calificaciones adjetivas y listas de control
   Técnicas proyectivas
   Clasificación de fotografías
   Dibujos con burbujas
   Contar historias
   Ejercicios de personificación
   Juego de roles
   Métodos experienciales
II. Técnicas de investigación cuantitativa
   A. Conciencia de marca
      Mediciones directas e indirectas del reconocimiento de marca
      Mediciones de recordación de marca con y sin ayuda
   B. Imagen de marca
      Mediciones abiertas y comparativas de atributos y beneficios específicos de marca
         Fuertes
         Favorables
         Únicas
      Juicios y sentimientos generales
      Mediciones generales de la relación
         Intensidad
         Actividad

FIGURA 9-15

Resumen de las mediciones cualitativas y cuantitativas

Preguntas para discusión

1. Elija una marca. Emplee técnicas proyectivas para tratar de identificar las fuentes de su valor capital. ¿Qué mediciones funcionan mejor? ¿Por qué?
2. Haga un experimento para ver si puede replicar el experimento del café instantáneo de Mason Haire (véase el Informe de desarrollo de marca 9.3). ¿Aún son aplicables las mismas atribuciones? Si no, ¿puede reemplazar el café con una combinación de marcas de otra categoría de productos que produzca diferencias pronunciadas?
3. Elija una categoría de productos. ¿Puede perfilar las personalidades de marca de las marcas líderes en la categoría mediante el inventario de la personalidad de marca de Aaker?
4. Elija una marca. ¿Cómo puede perfilar mejor las estructuras de conocimiento de la marca de los consumidores? ¿Cómo usaría usted las mediciones cuantitativas?
5. Piense en sus relaciones de marca. ¿Puede encontrar ejemplos de marcas que encajen en las diferentes categorías de Fournier?



ENFOQUE DE MARCA 9.0

BrandAsset Valuator de Young & Rubicam

Este artículo resume el desarrollo del BrandAsset Valuator (BAV) de Young & Rubicam, la base de datos más grande del mundo de información acerca de marcas derivada del consumidor.[47] BAV mide las marcas en cinco mediciones fundamentales de valor capital de la marca y en términos de un amplio rango de dimensiones de percepción. BAV ofrece mediciones comparativas del valor capital de miles de marcas en cientos de categorías, así como un conjunto de herramientas de administración estratégica de marcas para planear las extensiones de marca, empresas de desarrollo conjunto de marcas y otras herramientas diseñadas para mantener y acrecentar el valor de la marca. BAV ahora se ha vinculado a un conjunto único de análisis financieros, que permite determinar la contribución de una marca al valor intangible de una compañía.

Desde 1993 BAV ha realizado investigaciones con casi 400 000 consumidores en 44 países. Las percepciones de los consumidores de alrededor de 20 000 marcas se han recabado a través del mismo conjunto de 72 dimensiones. BAV representa una herramienta única para investigar el valor capital de la marca. A diferencia de las encuestas más convencionales de imagen de marca, los encuestados evalúan las marcas de categorías diferentes, y no sólo aquellas dentro de una categoría estrechamente definida. Por lo tanto, BAV es capaz de seguir tendencias verdaderamente globales de las marcas y de sacar las conclusiones más amplias posibles acerca de cómo se crea y construye, o se pierde, el valor capital de la marca a nivel del consumidor. En Estados Unidos, los datos se recaban en lapsos trimestrales, lo cual permite que se dé seguimiento a las tendencias de corto plazo en el desarrollo de marcas.

Además de estas mediciones originales, las encuestas recientes de BAV han dado un mayor énfasis al uso de la marca y a la intención de uso en el futuro, y también han construido un conjunto desarrollado especialmente de mediciones de lealtad hacia la marca.

Cinco pilares

Existen cinco componentes clave de la salud de la marca en BAV: los cinco pilares. Cada pilar se deriva de varias mediciones que se relacionan con diferentes aspectos de las percepciones que tienen los consumidores de la marca y que en conjunto estudian de cerca el progreso del desarrollo de una marca.

- *Diferenciación:* mide el grado en que una marca se distingue de otras. Es una condición necesaria para la construcción rentable de una marca.
- *Energía:* mide la capacidad de la marca para satisfacer las necesidades futuras del consumidor y atraer nuevos clientes. Revela la fortaleza del impulso que tiene una marca y explica los cambios en el desempeño financiero.
- *Relevancia:* mide la amplitud del atractivo de la marca (la dimensión general de la adherencia a una marca), pero no necesariamente su rentabilidad.
- *Estima*: mide el grado en el que una marca es respetada y considerada; en resumen, si es agradable.
- *Conocimiento:* mide cuánta familiaridad e intimidad tienen los clientes con la marca. Es interesante observar que el conocimiento es inversamente proporcional al potencial de una marca.

Principales indicadores de la salud de una marca: energía de la marca

La diferenciación (el grado en que una marca tiene un significado distintivo para el cliente y es capaz de ganar la elección, preferencia y lealtad del consumidor), la energía (que refleja qué tan dinámica es la marca) y la relevancia (que se correlaciona con la penetración en el hogar) se combinan para determinar la energía de la marca. Estos tres pilares indican el valor futuro de la marca y no sólo reflejar su pasado.

Indicadores tardíos de la salud de la marca: estatura de la marca

La estima y el conocimiento, en conjunto, componen la estatura de la marca, que es la "libreta de calificaciones" del desempeño pasado de una marca.

Patrones de los pilares

El examen de las relaciones entre estas cinco dimensiones, el "patrón de los pilares" de una marca, revela mucho acerca del estado actual y futuro de una marca. Las marcas nuevas, justo después de su lanzamiento, muestran niveles bajos en los cinco pilares. Las nuevas marcas fuertes tienden a mostrar niveles más altos de diferenciación y energía que de relevancia; sin embargo, tanto la estima como el conocimiento siguen siendo bajos. Las marcas "líderes" muestran altos niveles en los cinco pilares. Por último, las marcas en declive muestran un alto conocimiento, evidencia del desempeño pasado, en relación con un bajo nivel de estima, e incluso niveles más bajos de relevancia, energía y diferenciación.

La comparación de los patrones de los pilares entre las marcas, en la misma o en diferentes categorías, permite el diagnóstico de las fortalezas y debilidades relativas de las marcas, mientras que el seguimiento de los cambios en los patrones de los pilares para la misma marca con el paso del tiempo señala el progreso del valor capital de la marca de consumo.

The PowerGrid

Young & Rubicam ha integrado las dos macro dimensiones de fortaleza (diferenciación, energía y relevancia) y estatura de la marca (estima y conocimiento) en un dispositivo analítico conocido como PowerGrid, que se ilustra en la figura 9-16. El PowerGrid representa las etapas en el ciclo de desarrollo de marca, cada una con sus patrones característicos de los pilares, en cuadrantes sucesivos.

Por lo general, las marcas nacen en el cuadrante del nivel inferior izquierdo, donde primero necesitan desarrollar una diferenciación y establecer su razón de ser.

Con frecuencia, el movimiento es ascendente hasta llegar al cuadrante superior izquierdo. La mayor diferenciación, seguida por la relevancia, inicia un crecimiento en la fortaleza de la marca. Estos desarrollos ocurren antes de que la marca haya adquirido estima o amplio reconocimiento. Este cuadrante presenta dos tipos de marcas: para las marcas destinadas a un objetivo masivo, ésta es la etapa de potencial emergente, en la cual la fortaleza creciente de la marca debe traducirse en estatura. Sin embargo, las marcas orientadas de manera muy estrecha o especializada tienden a permanecer en este cuadrante (cuando se ven desde la perspectiva de una audiencia masiva) y pueden usar su fortaleza para ocupar un nicho rentable. Desde el punto de vista de las marcas líderes, de este cuadrante emergerán los nuevos competidores potenciales.

El cuadrante superior derecho, el cuadrante del liderazgo, está poblado por marcas líderes, aquellas que tienen tanto niveles de fortaleza de marca como de estatura de marca. Las marcas más antiguas como las relativamente nuevas pueden

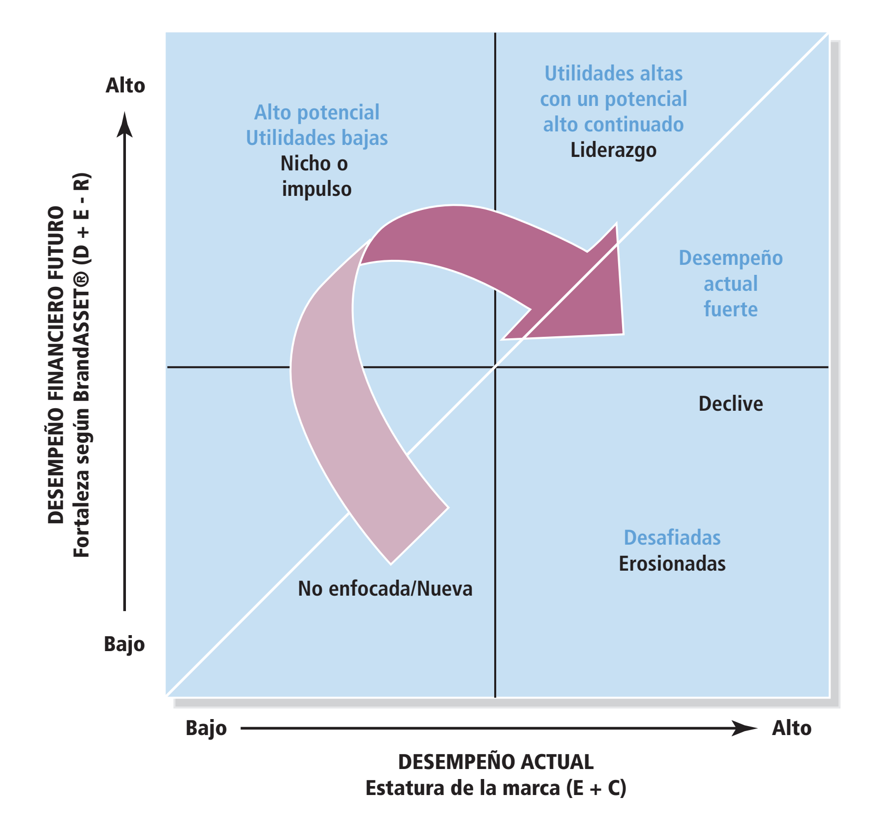


FIGURA 9-16

PowerGrid de BAV

estar en este cuadrante, lo cual significa que el liderazgo de marca es en realidad una función de las mediciones de los pilares y no sólo de su longevidad, y que cuando se administra de la manera adecuada, una marca puede construir y mantener una posición de liderazgo de manera indefinida. A pesar de que el declive en el valor capital de la marca se puede evitar, las marcas cuya fortaleza ha disminuido (por lo general debido a una menor diferenciación) se pueden ver también en este mismo cuadrante. Las marcas cuya fortaleza ha comenzado a disminuir por debajo del nivel de su estatura presentan los primeros signos de debilidad, los cuales pueden estar enmascarados por sus ventas aún boyantes y su amplia penetración.

Las marcas que no han podido mantener su fortaleza de marca o su diferenciación relevante, comienzan a desvanecerse y a caer hacia el cuadrante inferior derecho. Estas marcas se vuelven vulnerables no sólo ante los competidores existentes, sino también ante las depredaciones de las marcas de precios de descuento, y con frecuencia terminan implementando promociones fuertes y continuas de precios para defender su participación de mercado y la lealtad de sus clientes. Este proceso, si se permite que continúe, afecta la estatura de la marca, la cual también comienza a disminuir. La figura 9-17 muestra ejemplos de marcas en los cuatro cuadrantes, y la figura 9-18 muestra cómo puede variar el desarrollo de marcas según diferentes mercados; por ejemplo, Coca-Cola tiene una imagen global mucho más uniforme que, digamos, Apple Computer, Esteé Lauder o American Express.

Asociaciones de imagen de marca

Además de las mediciones de los pilares, BAV mide las marcas en una serie de 48 atributos de imagen y personalidad de marca. La imaginería de marca se puede analizar en términos de todos los atributos individuales o en términos de un número reducido de agrupamientos de factores. Debido a que, al igual que todas las mediciones de BAV, los atributos de imagen se han elegido para su aplicabilidad en todas las categorías, es posible comparar las imágenes de marcas en categorías muy diferentes. Una técnica muy útil cuando se trata de entender el posicionamiento de una marca es determinar a qué otras marcas la imagen es más parecida. Por ejemplo, para un sitio comercial en Internet o una marca de computadoras, es muy útil saber si la imagen de marca tiene más en común con Gap o con Macy's.

Motivadores de la energía y estatura de la marca

Al analizar las relaciones entre la imaginería de una marca basada en sus atributos y su posicionamiento en la matriz PowerGrid, es posible obtener una comprensión muy precisa del tipo de imaginería que impulsa la fuerza y la estatura de una marca.

Elasticidad de la marca. Debido a que BAV cubre tantas categorías diferentes, uno de los usos clave del componente de la imagen de marca de BAV es examinar la elasticidad de la marca, es decir, la facilidad con la que una marca puede "extenderse" hacia una nueva categoría. De acuerdo con BAV, la

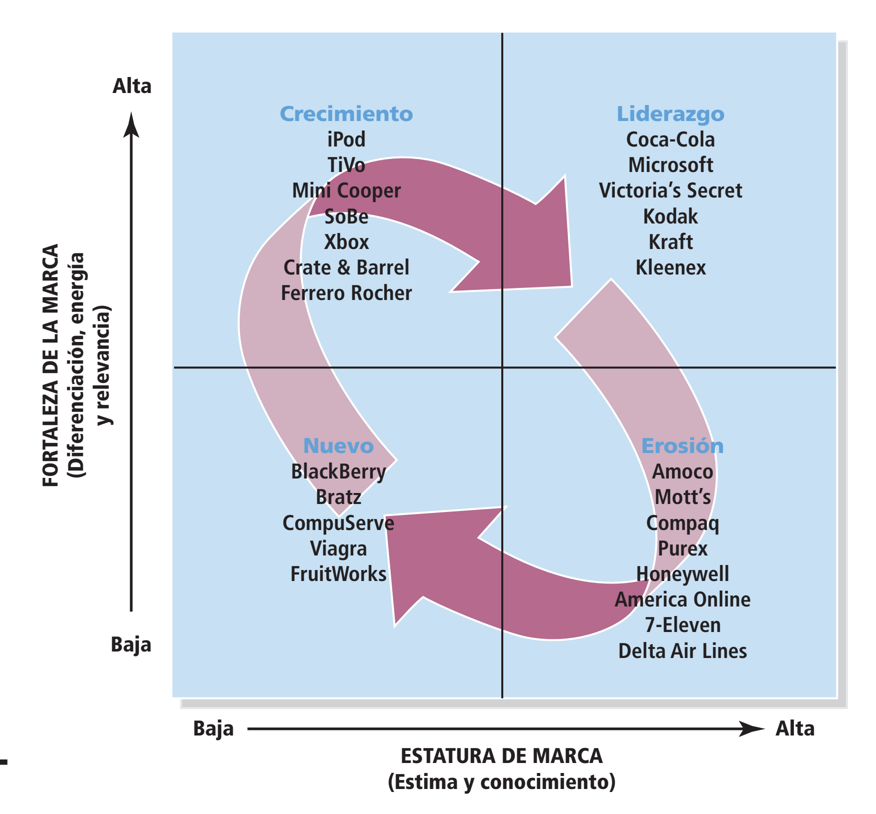


FIGURA 9-17

Ejemplos de marcas en la matriz PowerGrid de BAV

Base: Estados Unidos, Adultos, 2004.

probabilidad de éxito de tales extensiones de marca depende de dos criterios:

- Similitud en los perfiles de marca: ¿Qué tan similar (en los 48 atributos) es la imagen de marca a la imagen de las marcas en la categoría objetivo? ¿La marca tiene "permiso de jugar"? ¿Su imagen combina con el mínimo común denominador de la categoría objetivo, la imaginería compartida por todas las marcas en la categoría y cuál representa el mínimo costo de ingreso?
- ¿Una marca tiene lo que se requiere para sobresalir y para crear diferenciación en la nueva categoría? Aunque la imagen de la marca puede haberle dado una fuerte diferenciación en su categoría original, esta misma imaginería quizá no funcione tan bien en la nueva categoría. ¿También tiene los puntos de paridad necesarios que permitirían que esta diferenciación sea importante?

Como lo muestra la figura 9-19, el análisis recíproco de estos dos criterios, de acuerdo con Young & Rubicam, ofrece una prescripción clara para algunas estrategias alternativas de extensión de marca. Si la imaginería de marca satisface los costos de ingreso a la categoría y también tiene la capacidad de impulsar la diferenciación, es claramente una autorización para seguir adelante con la extensión de marca.

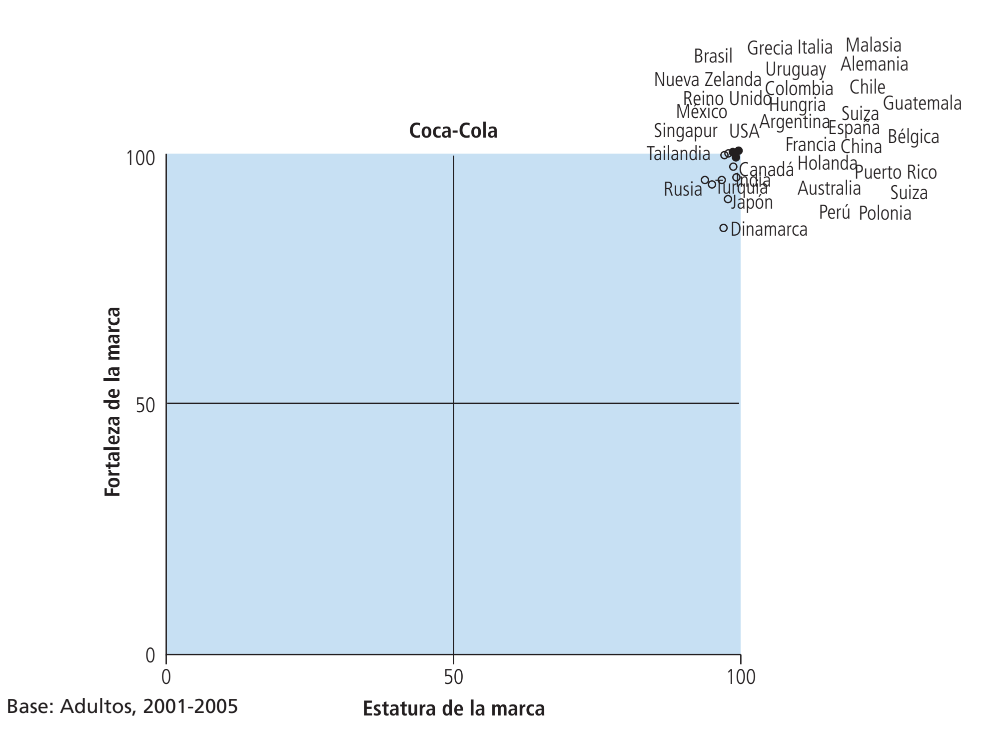
Cuando la imaginería de una marca tiene lo que se requiere para crear la diferenciación en la nueva categoría pero carece de las características necesarias equivalentes a su costo de ingreso, entonces ingresar a esa categoría no será fácil, pero la marca puede intentar un ingreso de "emboscada". Si sus características distintivas son suficientes para superar las barreras y ganar credibilidad, entonces éstas la impulsarán a una posición de fortaleza en la nueva categoría.

Cuando el perfil de imagen de la marca es distinto en la nueva categoría y su imaginería actual no la diferenciaría en la nueva categoría, entonces las probabilidades de extensión exitosa son bajas, y un ingreso a la categoría se lograría mejor a través de la adquisición de una marca ya existente en la categoría o de una cuya imaginería sea más apta para el trabajo.

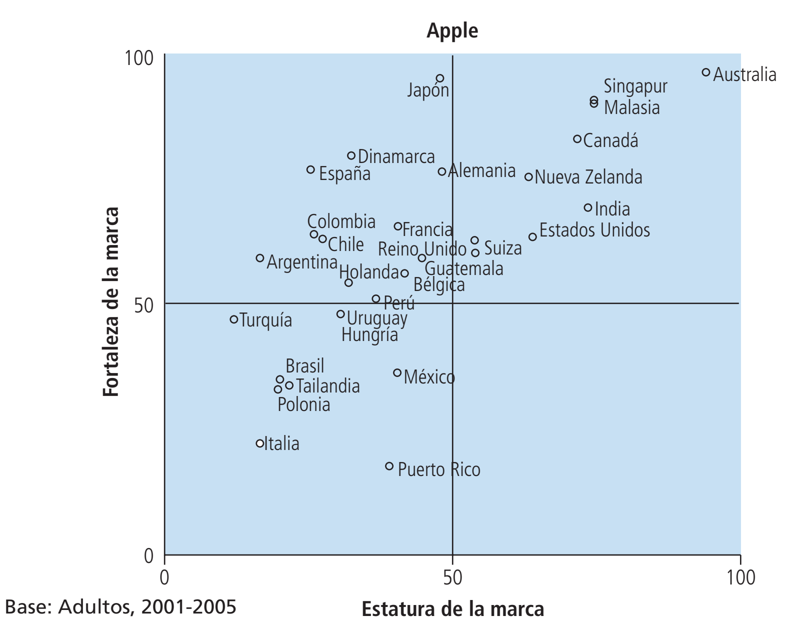
Si la imaginería de una marca es equiparable al nivel de costo de ingreso a la nueva categoría, pero carece de impulsos para la diferenciación, es claro que se puede lograr un ingreso exitoso, pero sólo mediante una inversión considerable. En este caso, una solución alternativa es buscar una alianza con otra marca en la categoría: las dos marcas pueden ser capaces de reforzarse entre sí y juntas crear una presencia más fuerte ahí.

Alianzas de marcas. En una reciente adición al BAV, el efecto de marcas individuales en diferentes tipos de alianzas de marcas (desde promociones de sorteos hasta vínculos en sitios Web entre marcas) ha sido medido directamente. Los efectos son varios e impredecibles. Por ejemplo:

- Las alianzas entre Levi's y Wal-Mart produjeron una mejora en la fortaleza de la marca de Wal-Mart, pero dejaron casi igual a Levi's.
- Por el contrario, Levi's se benefició de una alianza con Yahoo, la cual aumentó su diferenciación y fortaleza de marca.



Base: Adultos, 2001-2005



Base: Adultos, 2001-2005

FIGURA 9-18

PowerGrids Globales de BAV

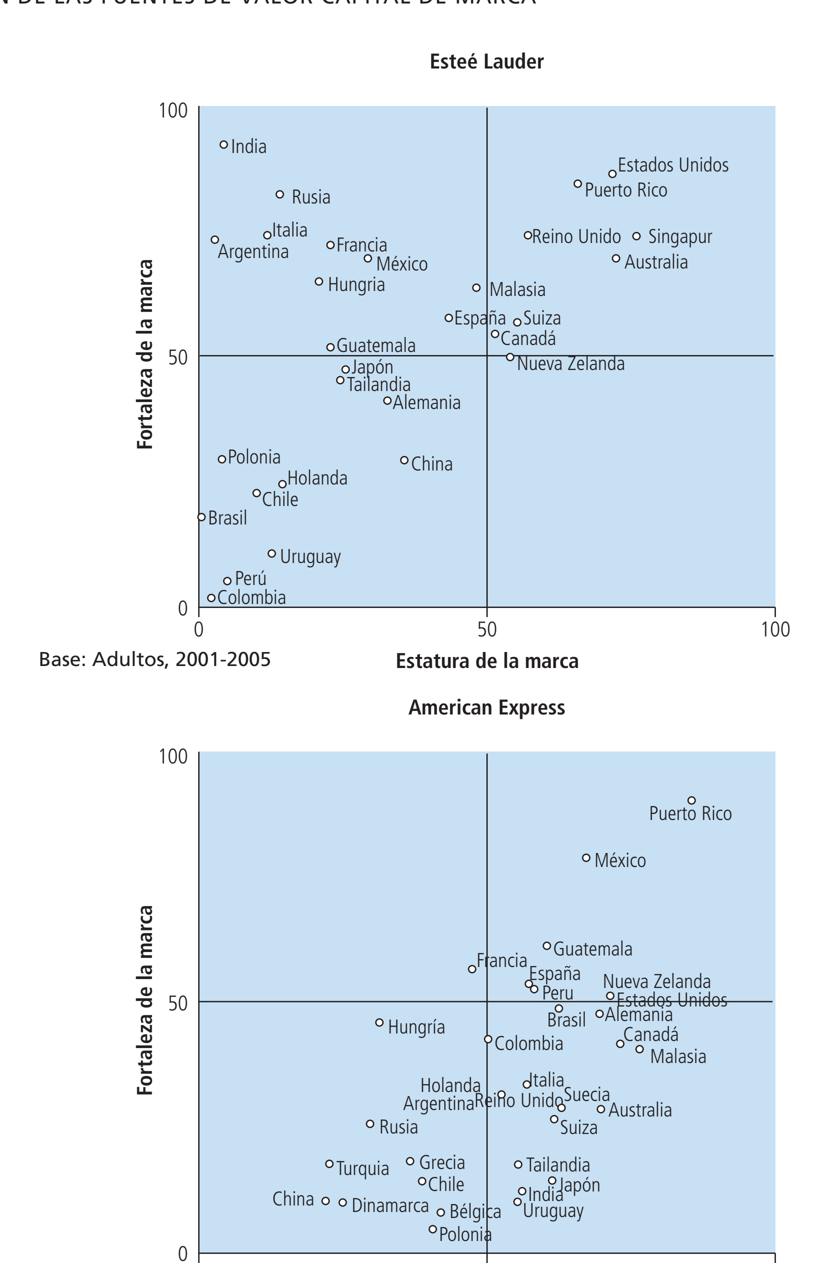


FIGURA 9-18

(Continuación)

Resumen

Existen varias similitudes entre el modelo BAV básico y el VCMBC, como los cinco pilares que son la base del modelo BrandAsset Valuator de Young & Rubicam y que se relacionan con los aspectos del modelo VCMBC (los elementos del modelo VMBC corresponden al concepto entre paréntesis): 1) diferenciación (superioridad); 2) relevancia (consideración); 3) energía (juicio); 4) estima (credibilidad), y 5) conocimiento (resonancia).

Obsérvese que la conciencia de marca y familiaridad se manejan de manera diferente en los dos métodos. El modelo VCMBC afirma que la conciencia es un *primer* paso necesario en la construcción del valor capital de la marca. El modelo BAV trata la familiaridad de una forma más afectiva, casi como un sentimiento cálido o como un sentimiento amistoso, y por lo tanto, lo considera como el *último* paso en la construcción del valor capital de la marca, más semejante al concepto de resonancia del VCMBC, analizado arriba.

La principal ventaja del modelo BAV es que proporciona descripciones y perfiles ricos de varias marcas. También ofrece un enfoque en cuatro principales dimensiones del desarrollo de marca. Ofrece un panorama de la marca en el cual los

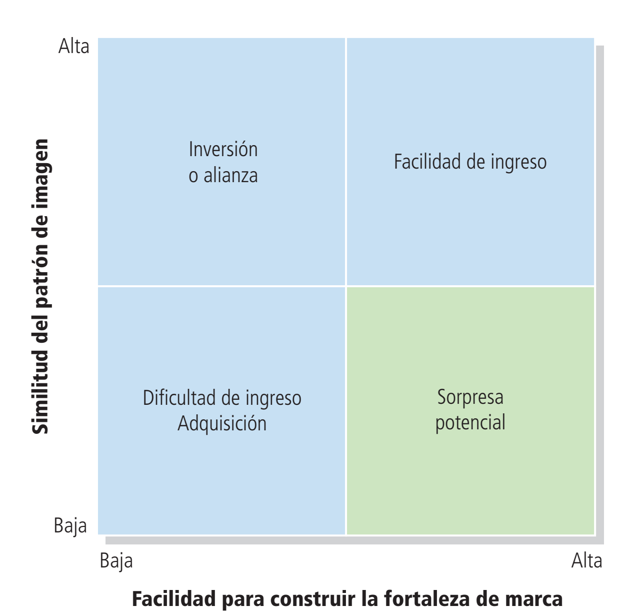


FIGURA 9-19

Elasticidad de la marca

mercadólogos pueden ver dónde se ubican sus marcas en relación con otras marcas prominentes o con respecto a diferentes mercados. Sin embargo, la naturaleza descriptiva del modelo BAV significa que existe un comprensión mínima de *cómo* podría una marca obtener altas calificaciones en estos factores. Debido a que las mediciones en las que se basan los cuatro factores tienen que ser relevantes en rangos muy disímiles de categorías de productos, las mediciones, y por lo tanto los factores, tienden a ser abstractos y a no estar directamente relacionados con los atributos o beneficios del producto y con cuestiones más específicas de marketing. Sin embargo, el modelo BAV representa un estudio trascendental en términos de la capacidad de los mercadólogos para entender mejor lo que impulsa a las principales marcas y dónde encajan sus marcas con otras.

Notas

1. Burleigh B. Gardner y Sidney J. Levy, “The Product and the Brand”, *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1955, 35.
2. Algunos de los principales libros de texto en esta área son: J. Paul Peter y Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 7a. ed., Homewood, IL, Irwin, 2005; Wayne D. Hoyer y Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 3a. ed., Boston, Houghton Mifflin College, 2004; y Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 7a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2007.
3. John Motavalli, “Probing Consumer Minds”, *Adweek*, 7 diciembre de 1987, 4-8.
4. Emest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1964.
5. H. Shanker Krishnan, “Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective”, *International Journal of Research in Marketing,* octubre de 1996, 389-405.
6. J. Wesley Hutchinson, “Expertise and the Structure of Free Recall”, en *Advances in Consumer Research*, vol. 10, eds. Richard P. Bagozzi y Alice M. Tybout, Ann Arbor, MI, Association of Consumer Research, 1983, 585-589.
7. Yvan Boivin, “A Free Response Approach to the Measurement of Brand Perceptions”, *International Journal of Research in Marketing* 3, 1986, 11-17.
8. Alexandra Harrington, “G. C. Rapaille: Finding the Keys in the Cultural Unconscious”, *Response TV*, 1 de septiembre de 2001; Jeffrey Ball, “‘But How Does It Make You Feel?’” *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 1999; Jack Hitt, “Does the Smell of Coffee Brewing Remind You of Your Mother?”, *New York Times Magazine*, 7 de mayo de 2000.
9. Sydney J. Levy, “Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars”, *Psychology and Marketing* 2, no. 2, 1985, 67-81.
10. Mason Haire, “Projective Techniques in Marketing Research, *Journal of Marketing,* abril de 1950, 649-656. Un interesante estudio de seguimiento realizado varias décadas después indicó que los usuarios de café instantáneo no se percibían ya como psicológicamente diferentes de los usuarios de café de grano molido. Véase Frederick E. Webster Jr. y Frederick Von Pechmann, “A Replication of

the 'Shopping List' Study", *Journal of Marketing* 34, abril de 1970, 61-63.

11. Levy, "Dreams, Fairy Tales".
12. Jeffrey Durgee y Robert Stuart, "Advertising Symbols and Brand Names That Best Represent Key Product Meanings", *Journal of Consumer Marketing* 4, no. 3, 1987, 15-24.
13. Gerald Zaltman y Robin Higie, "Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research", *Journal of Advertising Research,* julio-agosto de 1995, 35-51; Daniel H. Pink, "Metaphor Marketing", *Fast Company*, abril de 1998; Gerald Zaltman, "Metaphorically Speaking", *Marketing Research,* verano de 1996; www.olsonzaltman.com; Gerald Zaltman, "How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*", Harvard Business School Press,* 2003; Wendy Melillo, "Inside the Consumer Mind: What Neuroscience Can Tell Us About Marketing", *Adweek*, 16 de enero de 2006.
14. Para un enfoque relacionado con la personalidad de marca basado en los procesos de pensamiento narrativo, véase Jerry Olson y Doug Allen, "Building Bonds between the Brand and the Customer by Creating and Managing Brand Personality", ponencia presentada en Marketing Science Institute Conference on Brand Equity and the Marketing Mix: Creating Customer Value, Tucson, AZ, 2-3 de marzo de 1995.
15. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34, núm. 8, 1997, 347-356.
16. Jay Dean, "A Practitioner's Perspective on Brand Equity", en *Proceedings of the Society for Consumer Psychology*, eds. Wes Hutchinson y Kevin Lane Keller Clemson, SC, CtC Press, 1994, 56-62.
17. Aaker, "Dimensions of Brand Personality". Véase también Jennifer Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research* 36, núm. 2, 1999, 45-57.
18. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez y Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, núm. 3, 2001, 492-508.
19. Yongjun Sung y Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors", *Journal of Consumer Psychology* 15, núm. 4, 2005, 334-350.
20. Gil Ereaut y Mike Imms, "'Bricolage': Qualitative Market Research Redefined", *Admap*, diciembre 2002, 16-18.
21. Jennifer Chang Coupland, "Invisible Brands: An Ethnography of Households and the Brands in Their Kitchen Pantries", *Journal of Consumer Research* 32, junio de 2005, 106-118; Mark Ritson y Richard Elliott, "The Social Uses of Advertising: An Ethnographic Study of Adolescent Advertising Audiences", *Journal of Consumer Research* 26, diciembre de 1999, 260-277.
22. Melanie Wells, "New Ways to Get Into Our Heads", *USA Today,* 2 de marzo de 1999, BI-B2.
23. David Goetzel, "O&M Turns Reality TV into Research Tool", *Advertising Age*, 10 de julio de 2000, 6.
24. Edward F. McQuarrie, "Taking a Road Trip", *Marketing Management* 3, núm. 4, 1995, 9-21.
25. David Kiley, "Shoot the Focus Group", *Business Week*, 14 de noviembre de 2005, 120-121.
26. Leslie Kaufman, "Enough Talk", *Newsweek*, 18 de agosto de 1997, 48-49.
27. Luisa Kroll, "Crawling Back", *Forbes*, 26 de julio de 1999, 80.
28. Gerry Kennouch, "Consumers in the Mist", *Business Week*, 26 de febrero de 2001, 92-94.
29. Rekha Balu, "Listen Up! It Might Be Your Customer Talking", *Fast Company*, mayo de 2000, 304-316.
30. Thomas K. Srull, "Methodological Techniques for the Study of Person Memory and Social Cognition", en *Handbook of Social Cognition,* vol. 2, eds. Robert S. Wyer y Thomas K. Srull, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1984, 1-72.
31. Bill Abrams y David P. Garino, "Package Design Gains Stature as Visual Competition Grows", *Wall Street Journal*, 6 de agosto de 1981, 25.
32. Raymond Gordon, "Phantom Products", *Forbes*, 21 de mayo de 1984, 202-204.
33. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 12a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2006.
34. Deborah Roeddder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, y Alokpama Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks", *Marketing Science Institute Report,* No. 05-112.
35. Joseph F. Hair Jr., Rolph E. Anderson, Ronald Tatham y William C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 4a. ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995.
36. Jean-Noel Kapferer y Gilles Laurent, "Consumers' Brand Sensitivity: A New Concept for Brand Management", ponencia presentada en Annual Conference of the European Marketing Academy, 1985; Jean-Noel Kapferer y Gilles Laurent, "Consumer Brand Sensitivity: A Key to Measuring and Managing Brand Equity", presentación en Marketing Science Institute Conference on Defining, Measuring, and Managing Brand Equity, Austin, TX, 1-3 de marzo de 1988.
37. Thomas J. Reynolds y Carol B. Phillips, "In Search of True Brand Equity Metrics: All Market Share Ain't Created Equal", *Journal of Advertising Research,* junio de 2005, 171-186.
38. J. Scott Armstrong, Vicki G. Morwitz y V. Kumar, "Sales Forecasts for Existing Consumer Products and Services: Do Purchase Intentions Contribute to Accuracy?", *International Journal of Forecasting* 16, 2000, 383-397.
39. Icek Ajzen y Martin Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior,* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980.

40. "Longman-Moran Analytics", documento inédito interno de la compañía.
41. Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review,* septiembre de 2005, 131-138.
42. Vikas Mittal y Mohanbir S. Sawhney, "Managing Customer Retention in the Attention Economy", documento de trabajo, University of Pittsburgh, 2001.
43. Susan M. Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research* 24, no. 3, 1998, 343-373; Relationships Using Brand Relationship Quality", ponencia presentada en la Association for Consumer Research Annual Conference, Salt Lake City, UT, octubre de 2000; Susan M. Fournier, Susan Dobscha y David G. Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review,* enero-febrero, 42-51; Susan M. Fournier y Julie L. Yao, "Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships", *International Journal of Research in Marketing* 14, 1997, 451-472.
44. Para una útil revisión de diferentes perspectivas, véase Jonathan Knowles, "In Search of a Reliable Measure of Brand Equity", *MarketingNPV* 2, núm. 3, julio de 2005.
45. www.research-int.com.
46. Phil Sutcliffe, "Fact or Fallacy-Branding Realities or Myths?", *Research International,* documento de trabajo, 20 de julio de 2000.
47. Este estudio de caso se benefició de las contribuciones de Ed Lebar, Phil Buehler, Monika Sawicka y Ryan Barker.

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL VALOR CAPITAL DE MARCA:

CAPTURAR EL DESEMPEÑO DE MERCADO

Presentación preliminar

Idealmente, para medir el valor capital de la marca, crearíamos un "índice de valor capital de la marca", un número que pudiera calcularse con facilidad, que resumiera la salud de la marca y capturara por completo su valor capital. Pero igual que un termómetro que mide la temperatura del cuerpo ofrece sólo una señal de la salud de una persona, también una medición del valor capital de la marca ofrece sólo una señal de la salud de una marca. El valor capital es un concepto multidimensional y suficientemente complejo que requiere varios tipos de mediciones. Las mediciones múltiples incrementan el poder de diagnóstico de las investigaciones de mercado y la probabilidad de que los directivos comprendan mejor lo que sucede con sus marcas y, quizá lo más importante, por qué sucede.[1]

Al explicar por qué los investigadores deben emplear múltiples mediciones del valor capital de la marca, el ejecutivo de marketing Richard Chay realizó una comparación interesante entre la medición del valor capital de la marca y la determinación del desempeño de una aeronave en vuelo:

> El piloto del avión debe estar atento a los diferentes indicadores y medidores mientras el avión está en vuelo. Hay un medidor de combustible, un altímetro y varios otros indicadores importantes. Todos estos marcadores y medidores le dicen al piloto diferentes cosas acerca de su aeronave; sin embargo, no hay un medidor que resuma todas estas condiciones, por lo que es necesario un altímetro, una brújula, un radar y un medidor de combustible. Mientras vuela, el piloto debe observar el tablero de instrumentos, ya que tiene que tomar en cuenta todos estos indicadores críticos.[2]

Chay concluye diciendo que los medidores del avión, que juntos miden la salud en vuelo de la aeronave, son análogos a las múltiples mediciones del valor capital de la marca, necesarias para evaluar la salud de una marca.

En el capítulo anterior se describieron diferentes métodos para medir las estructuras de conocimiento de marca y la disposición mental del cliente, que los mercadólogos pueden utilizar para identificar y cuantificar las fuentes potenciales de valor capital de la marca. Al aplicar estas técnicas de medición, comprenderemos mejor la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; lo fuertes, favorables y únicas que son las asociaciones de marca; el poder de las respuestas hacia la marca; y la naturaleza de las relaciones de las marcas. Como analizamos en el capítulo 2, un producto con un valor capital de marca positivo puede disfrutar de los siguientes siete importantes beneficios relacionados con el cliente:

1. Ser percibido de manera diferente y producir interpretaciones diferentes del desempeño de producto.
2. Disfrutar de mayor lealtad y ser menos vulnerable a las acciones de marketing de la competencia.
3. Alcanzar márgenes de utilidad mayores y tener respuestas más inelásticas ante incrementos en el precio y respuestas elásticas ante disminuciones en el precio.
4. Recibir una mayor cooperación y apoyos comerciales.
5. Incrementar la efectividad de las comunicaciones de marketing.
6. Producir oportunidades de licenciamiento.
7. Apoyar extensiones de marca.

El modelo del valor capital de marca basado en el cliente afirma que estos beneficios y, por lo tanto, el valor último de una marca, dependerán de los componentes subyacentes de conocimiento de marca y fuentes de valor capital de la marca. Como se describió en el capítulo 9, podemos medir estos componentes individuales; sin embargo, para ofrecer estimaciones más directas aún debemos evaluar de alguna manera su valor resultante. Este capítulo examina los procedimientos de medición para evaluar los efectos de las estructuras de conocimiento de marca en éstos y otros aspectos que capturan el desempeño de mercado de la marca. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 10-1 describe las

investigaciones académicas que analizan la forma en que el desarrollo de marca afecta los procesos básicos de comportamiento del consumidor.

Primero analizaremos los métodos comparativos, que son los medios para evaluar mejor los efectos de las percepciones y preferencias del consumidor sobre el programa de marketing, y los beneficios específicos del valor capital de la marca. Después analizaremos los métodos holísticos, que intentan estimar el valor general o sumario de una marca.[3] En el Enfoque de marca 10.0 se analiza el grado de interacción entre el desarrollo de marca y las consideraciones financieras.

Métodos comparativos

Los ***métodos comparativos*** son estudios o experimentos que examinan las actitudes y comportamiento de los consumidores hacia una marca para estimar directamente los beneficios de tener un alto nivel de conciencia de marca y asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. Existen dos tipos de métodos comparativos. Los ***métodos comparativos basados en la marca*** utilizan experimentos en los cuales un grupo de consumidores responde a un elemento del programa de marketing o alguna actividad de marketing cuando éste se atribuye a la marca objetivo, y otro grupo responde al mismo elemento o actividad cuando se atribuye a una marca de la competencia o a una marca con un nombre ficticio. Los ***métodos comparativos basados en el marketing*** utilizan experimentos en los cuales los consumidores responden ante cambios en los elementos del programa de marketing o en la actividad de marketing para la marca objetivo o las marcas de la competencia.

El método basado en la marca mantiene fijo el programa de marketing y examina la respuesta del consumidor con base en los cambios en la identificación de la marca, mientras que el método basado en el marketing mantiene la marca fija y examina la respuesta del consumidor con base en los cambios en el programa de marketing. Analizaremos cada uno de estos dos métodos y después describiremos el análisis conjunto como una técnica que, de hecho, combina ambos métodos.

Métodos comparativos basados en la marca

Las marcas de la competencia pueden ser puntos de referencia útiles para los métodos comparativos basados en la marca. Aunque los consumidores pueden interpretar la actividad del marketing de una versión del producto o servicio con nombre ficticio o sin nombre en términos de su conocimiento general de la categoría del producto, también pueden tener una marca particular, o ***ejemplar***, en mente. Este ejemplar puede ser el líder de la categoría o alguna otra marca que los consumidores crean que es representativa de la categoría, como su marca preferida. Los consumidores pueden hacer inferencias para suplir cualquier información faltante con base en su conocimiento de esta marca particular. Por lo tanto, podría ser útil examinar cómo los consumidores evalúan una nueva campaña publicitaria propuesta, una nueva oferta de promoción o un nuevo producto cuando éstos se atribuyen a uno o más de los principales competidores.

Aplicaciones. El ejemplo clásico de un método comparativo basado en la marca son los estudios de investigación de “pruebas a ciegas” en los cuales los consumidores examinan o utilizan un producto con o sin identificación de la marca. Por ejemplo, recuerde los resultados de la prueba de sabor de cervezas del capítulo 2, que mostraron cuán radicalmente difieren las percepciones del consumidor dependiendo de la presencia o ausencia de la identificación de marca. Una aplicación natural del método comparativo basado en la marca es la investigación de compra o consumo de productos nuevos o existentes, siempre y cuando la identificación de la marca se pueda ocultar de alguna forma con el grupo de control “sin marca”. Los métodos comparativos basados en la marca también son útiles para determinar los beneficios del valor capital de la marca relacionados con márgenes de precios y sobreprecios.

T-MOBILE

En años recientes, Deutsche Telecom ha invertido mucho tiempo y dinero en la construcción de la marca de telecomunicaciones móviles T-Mobile. Sin embargo, en Reino Unido, la compañía arrienda sus redes de telecomunicaciones al competidor Virgin Mobile. En consecuencia, la calidad de audio de la señal que recibe un cliente de T-Mobile cuando hace una llamada debería ser prácticamente idéntica a la calidad de audio de la señal que recibe un cliente de Virgin Mobile USA. Después de todo, es la misma red de telecomunicaciones la que se utiliza para enviar la señal. A pesar de esto, la investigación ha demostrado que los clientes de Virgin Mobile califican mucho mejor la calidad de su señal que los clientes de T-Mobile. Tal parece que la fuerte imagen de marca de Virgin envuelve con un halo sus diferentes ofertas de servicios, lo que literalmente ocasiona que los consumidores cambien sus impresiones acerca del desempeño del producto.

Crítica. La principal ventaja del método comparativo basado en la marca es que debido a que mantiene fijos todos los aspectos del programa de marketing, aísla el valor de la marca de una forma muy real. Comprender exactamente la forma en que el conocimiento de la marca afecta las respuestas de los consumidores ante los precios, publicidad, etcétera, es muy útil para desarrollar estrategias en estas diferentes áreas. Asimismo, sería posible estudiar una variedad casi infinita de actividades de marketing, así que lo que se aprende está limitado sólo por el número de aplicaciones diferentes que se examinan.

Los métodos comparativos basados en la marca son especialmente aplicables cuando la actividad de marketing que se estudia representa un cambio con respecto al marketing pasado de la marca; por ejemplo, una nueva promoción de ventas o comercial, una nueva campaña publicitaria o una extensión de marca propuesta. Si la actividad de marketing que se está considerando ya está fuertemente identificada con la marca, como una campaña publicitaria que ha estado funcionando durante años, puede ser difícil atribuir de una forma creíble un aspecto del programa de marketing a una versión sin nombre o ficticia de un producto o servicio.

Por lo tanto, una consideración crucial en el método comparativo basado en la marca es el realismo que pueda lograrse en el experimento. Por lo general, tenemos que sacrificar una parte de realismo con el fin de adquirir control suficiente para aislar los efectos del conocimiento de marca. Cuando es demasiado difícil para los consumidores examinar o experimentar algún elemento del programa de marketing sin estar conscientes de la marca, podemos utilizar declaraciones detalladas del concepto de ese elemento. Por ejemplo, podemos pedir a los consumidores que juzguen un nuevo producto propuesto cuando la empresa lo introduce como una extensión de marca o cuando lo introduce una empresa sin nombre en ese mercado de productos. Asimismo, podemos hacer preguntas acerca de los rangos de precios aceptables y localización de las tiendas para el producto con nombre de marca o para una versión hipotética sin nombre.

Un problema con los métodos comparativos basados en la marca es que las simulaciones y expresiones de concepto pueden destacar las características particulares del producto, lo que podría aumentar la preponderancia de estos aspectos y distorsionar los resultados.

Métodos comparativos basados en el marketing

Los métodos corporativos basados en el marketing mantienen la marca fija y examinan la respuesta de los consumidores con base en los cambios en el programa de marketing.

Aplicaciones. Existe una larga tradición académica e industrial en el análisis de los sobreprecios mediante los métodos comparativos basados en el marketing. A mediados de la década de los cincuenta, Edgar Pessemier desarrolló una medición monetaria del compromiso con la marca, que consistía en incrementar de manera gradual la diferencia de precios entre la marca comprada normalmente y una marca alternativa.[4] Para revelar los patrones de lealtad y de cambios de marcas, Pessemier trazó en una curva el porcentaje de los consumidores que cambiaron su marca acostumbrada en función de los incrementos en los



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 10-1

Cómo afectan las marcas el comportamiento del consumidor

Los investigadores académicos han identificado varios mecanismos teóricos basados en el comportamiento del consumidor, para explicar por qué las marcas fuertes que gozan de un alto conocimiento de marca entre los consumidores reciben una respuesta diferencial. Podemos clasificar los mecanismos en tres etapas de creación y utilización del conocimiento de marca: 1) *atención y aprendizaje*, es decir, la construcción de estructuras de conocimiento de marca; 2) *interpretación y evaluación* de la información de marketing o alternativas de marcas, es decir, el uso del conocimiento de marca, y 3) mecanismos que afectan el *proceso de elección real*, es decir, la aplicación del conocimiento de marca. A través de estas tres diferentes etapas del comportamiento del consumidor, la investigación ha documentado las ventajas que tienen las marcas fuertes.

Atención y aprendizaje

Las marcas fuertes tienen una ventaja sobre las marcas débiles o desconocidas debido a que los consumidores familiarizados con la marca tienen mejor capacidad de codificación y conocimientos procedimentales mejor desarrollados. Pueden desarrollar un mayor número de vínculos fuertes con las marcas con las que están familiarizados.

Además, debido a que las marcas fuertes tienen estructuras de conocimiento de marca mejor desarrolladas en la mente de los consumidores, es más probable que éstos asocien dichos vínculos de manera única con la marca. Por otra parte, cuando los consumidores tienen estructuras de conocimiento menos desarrolladas, las asociaciones pueden terminar almacenadas en la categoría de producto sin conexión con la marca específica. El aprendizaje incluso puede perjudicar a las marcas que entran tardíamente en un mercado, ya que los consumidores encuentran en ellas pocas o menos características novedosas.

Consideración

Otra ventaja relacionada con la fortaleza de la marca es que las marcas fuertes con más asociaciones tienen más probabilidades de estar presentes en las opciones de consideración de los consumidores. Las marcas fuertes también se ven beneficiadas cuando los consumidores comienzan su búsqueda con marcas bien conocidas y respetadas que consideran que tienen más probabilidad de satisfacer mejor sus necesidades.

Atención selectiva

Los consumidores pueden codificar automáticamente la información frecuente, conforme se les expone a los nombres, símbolos, eslóganes y logotipos de la marca a través de diferentes actividades de marketing. La información no verbal puede ser más potente que las pistas verbales. Los consumidores también pueden poner más atención, comprensión y retención a las marcas fuertes o famosas.

En resumen, todo parece indicar que los consumidores se fijan con mayor facilidad en la información acerca de las marcas fuertes, y la frecuencia de la publicidad puede crear asociaciones favorables incluso en ausencia del procesamiento voluntario de información relacionada con la marca.

precios. Varios investigadores de mercado han adoptado variaciones de este método para derivar tipos similares de curvas de demanda, y muchas empresas ahora tratan de evaluar la sensibilidad al precio y los umbrales para diferentes marcas. Por ejemplo, Intel encuesta de manera periódica a los compradores de computadoras para averiguar cuál es el descuento que los haría decidirse a cambiar a una computadora personal que no tuviera un microprocesador Intel o, por el contario, cuál es el sobreprecio que estarían dispuestos a pagar para comprar una computadora personal con un microprocesador Intel.

Podemos aplicar de distintas formas los métodos comparativos basados en el marketing, y evaluar la respuesta del consumidor ante las diferentes estrategias de publicidad,

Interpretación y evaluación

Hay evidencia de que los mecanismos directos e indirectos crean diferencias en la forma en que los consumidores interpretan y evalúan las marcas y la información de marketing relacionada.

Los *efectos directos* ocurren cuando la información relacionada con la marca se incluye directamente en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, en la ***aversión a la pérdida***, las pérdidas que supone cambiar una marca conocida tienen mayor peso que las ganancias potenciales de utilizar una marca menos conocida (digamos, en respuesta a una reducción en el precio). Por lo tanto, la posibilidad de una pérdida potencial genera una ventaja para las marcas fuertes. El efecto de halo relacionado con los sentimientos positivos hacia una marca fuerte puede predisponer de manera positiva la forma en que los consumidores evalúan la publicidad de una marca. Asimismo, la confianza del consumidor aumenta cuando un dominio le es familiar, lo que puede producir asociaciones más favorables cuando se toma una decisión.

Los *efectos indirectos* quizá sean más comunes que los efectos directos y están motivados por la incertidumbre y la ambigüedad en el proceso de toma de decisiones. Después de adquirir información acerca de la marca, los consumidores pueden interpretarla o evaluarla, lo que puede ser especialmente crítico si la información es ambigua. El factor principal que determina nuestras decisiones en condiciones de ambigüedad son nuestras actitudes previas. Si son positivas, solemos ser más receptivos y menos críticos. Por lo general, la ambigüedad favorece a la marca más fuerte a través, por ejemplo, de predisposiciones confirmatorias.

Por último, los nombres de marca pueden ser para los consumidores una señal de la credibilidad de las declaraciones de un producto. Así, las ventajas de la evaluación, a través de una mayor elaboración, pueden ayudar a las marcas fuertes a crear de manera *indirecta* asociaciones incluso más fuertes y más favorables.

Elección

Quizá la ventaja de las marcas fuertes que se menciona con mayor frecuencia en la etapa de elección sea la noción de reconocimiento o familiaridad de la marca como heurística de elección. En esencia, cuando los consumidores tienen un conocimiento previo limitado en una categoría de productos, el nombre de la marca puede ser la pista más accesible con la que se cuente. Además, se piensa que usar un nombre de marca familiar como pista de diagnóstico es una estrategia del consumidor para manejar el riesgo y la incertidumbre, en especial cuando los clientes tienen una experiencia previa limitada. La presencia de una marca conocida puede limitar la capacidad de los consumidores para detectar diferencias en la calidad de los productos de diversas marcas, incluso cuando prueban otras marcas. Sin lugar a dudas, uno de los mecanismos más efectivos que ofrecen ventajas a las marcas fuertes es su familiaridad inherente.

Fuente: Este resumen está basado en Steven Hoeffler y Kevin Lane Keller, "The Marketing Advantages of Strong Brands", *Journal of Brand Management* 10, núm. 6, 2003, 421-445. Las referencias específicas a la investigación académica que sustenta toda esta argumentación se pueden encontrar en ese artículo.

ejecuciones o planes de medios a través de múltiples mercados de prueba. Por ejemplo, las investigaciones electrónicas de mercado de IRI (véase La ciencia del desarrollo de marca 6-1) y metodologías similares de investigación permiten la aplicación de pruebas para medir los efectos de las diferentes concentraciones publicitarias o los horarios de repetición, así como los mensajes publicitarios. Si controlamos los demás factores, podemos aislar los efectos de la marca y del producto. Recuerde del capítulo 2 cómo Anheuser-Busch realizó una serie exhaustiva de pruebas de mercado que revelaron que la cerveza Budweiser tenía una imagen tan fuerte entre los consumidores que era posible recortar la publicidad, al menos en el corto plazo, sin dañar el desempeño de las ventas.

FIGURA 10-1

Reacciones ante las extensiones propuestas para Planter's

Clasificación promedio en la escala[a]	Extensiones propuestas
10	Cacahuates
9	Botana mixta, nueces para cocinar
8	—
7	Pretzels, dulce de nuez con chocolate, palomitas de caramelo
6	Galletas saladas, papas fritas, barras de granola nutritivas
5	Frituras de tortilla, decorados (helados/postres)
4	Paquetes de botana para almuerzo, combinaciones de postres (galletas/pastel/pastelillos de chocolate)
3	Helado/barras de helado, decorados (ensaladas/vegetales)
2	Cereal, panecillos para tostar, salsas/aperitivos asiáticos, mezcla de relleno, masa refrigerada, mermeladas
1	Yogurt

[a]Los consumidores calificaron las extensiones propuestas en una escala de 11 puntos a partir de 0 (definitivamente no esperaría que Planter's vendiera eso) y 10 (definitivamente esperaría que Planter's lo vendiera).

Para explorar las posibles extensiones de marca, los mercadólogos también recaban las evaluaciones de los consumidores de varias declaraciones de conceptos que describen a los candidatos de extensiones de marca. Por ejemplo, la figura 10-1 presenta los resultados de una encuesta de mercado que examinó la reacciones ante las posibles extensiones de la marca de nueces de Planter's. El contraste de esas extensiones ofrece algún indicio del valor capital de la marca. En este ejemplo, los resultados de la encuesta indicaron que los consumidores esperaban que cualquier extensión de marca de Planter's estuviera relacionada con las nueces. Las características apropiadas de producto para una posible extensión de marca de Planter's fueron "crujiente", "dulce", "salado", "condimentado" y "mantecoso". En términos de dónde esperan los consumidores encontrar los nuevos productos de Planter's, las secciones de dulces y botanas parecieron ser las más probables. Por otra parte, los consumidores no parecían esperar que los nuevos productos de Planter's se encontraran en el pasillo de productos para el desayuno ni en las secciones de productos de pastelería, productos refrigerados o alimentos congelados. De acuerdo con estos resultados de la encuesta, además de vender cacahuates, mezcla de nueces, nuez de la India, almendras y nueces horneadas, Planter's ahora vende mezclas de frutos secos y dulces, barras de cacahuates y nueces cubiertas de chocolate.

Crítica. La principal ventaja del método comparativo basado en el marketing es su facilidad de implementación. Podemos comparar casi cualquier conjunto propuesto de acciones de marketing para la marca. Al mismo tiempo, la principal desventaja es que puede ser difícil discernir si las respuestas del consumidor ante los cambios en el estímulo de marketing fueron ocasionadas por el conocimiento de la marca o por un conocimiento más genérico del producto. En otras palabras, puede ser que para *cualquier* marca en la categoría de productos, los consumidores estén dispuestos a pagar ciertos precios, aceptar una extensión particular de marca, etcétera. Para determinar si la respuesta del consumidor es específica de una marca, se realizan pruebas similares, pero con marcas de la competencia. Una técnica estadística adecuada para esto se describe a continuación.

Análisis conjunto

El ***análisis conjunto*** es una técnica multivariable que permite a los mercadólogos diseñar el proceso de toma de decisiones de los consumidores con respecto a productos y marcas.[5]

Específicamente, se pide a los consumidores que expresen sus preferencias o que elijan entre varios perfiles de productos cuidadosamente diseñados; así, los investigadores pueden determinar las ventajas y desventajas que los consumidores consideran que tienen los diferentes atributos de la marca, y por lo tanto, la importancia que les otorgan.[6] Cada perfil que los consumidores ven está compuesto por un conjunto de niveles de atributos elegidos con base en principios de diseño experimental para satisfacer ciertas propiedades matemáticas. El valor que los consumidores dan a cada nivel de atributos, que se deriva estadísticamente por la fórmula conjunta, se denomina ***valor de parte***. Podemos utilizar los valores de parte de diferentes maneras para estimar cómo valoran los consumidores una nueva combinación de niveles de atributos. Por ejemplo, un atributo es el nombre de la marca. El valor de parte del atributo "nombre de marca" refleja su valor.

En un estudio clásico de análisis conjunto, realizado por Green y Wind,[7] se examinaron las evaluaciones de los consumidores relativas a cinco atributos de un producto quitamanchas: diseño del empaque, nombre de marca, precios, *sello de calidad Good House-Keeping* y garantía de devolución del dinero. La figura 10-2 contiene los dieciocho perfiles que compusieron el diseño experimental. La figura 10-3 muestra los resultados de los análisis estadísticos para determinar los valores de parte.

Aplicaciones. El análisis conjunto tiene varias aplicaciones posibles. La agencia de publicidad Ogilvy & Mather utiliza la metodología de equilibrio marca/precio para evaluar la efectividad de la publicidad y el valor de la marca.[8] El equilibrio marca/precio es una versión simplificada del análisis conjunto con sólo dos variables: la marca y el precio. Los consumidores realizan una serie de elecciones de compras simuladas entre diferentes combinaciones de marcas y precios. Cada elección provoca un incremento en el precio de la marca seleccionada, lo que obliga al consumidor a elegir entre comprar su marca preferida o pagar menos. De esta forma, los consumidores revelan cuánto vale su lealtad hacia la marca, y por otra parte, a qué marcas renunciarían por adquirir otras de menor precio.

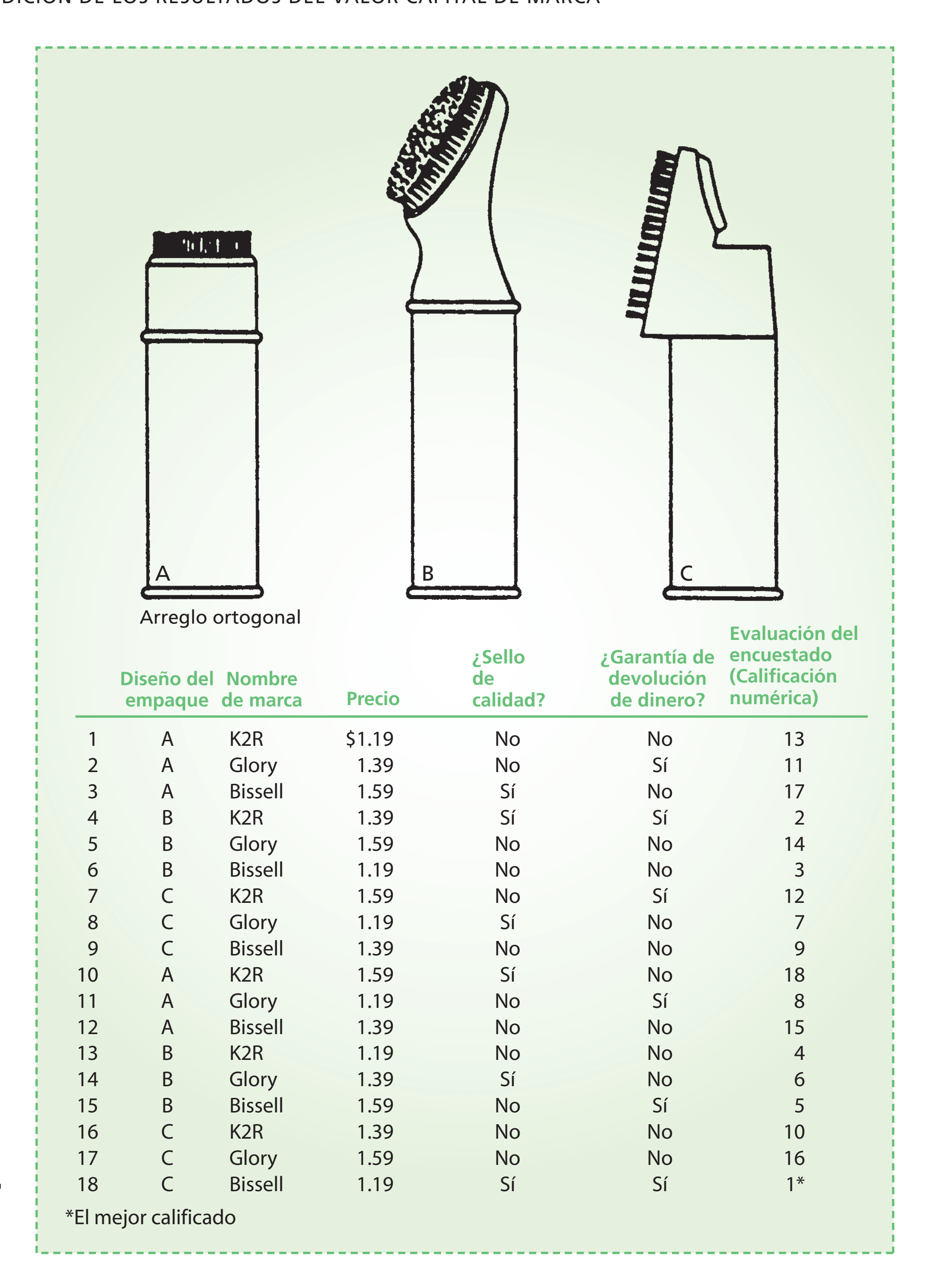
Los investigadores académicos interesados en la imagen y el valor capital de la marca utilizan otras variaciones y aplicaciones del análisis conjunto.[9] Por ejemplo, Rangaswamy, Burke, y Oliva utilizan el análisis conjunto para analizar la forma en que los nombres de las marcas interactúan con las características físicas del producto, para determinar la posibilidad de extender los nombres de marca a nuevas categorías de productos.[10] Barich y Srinivasan aplican el análisis conjunto a programas de imagen corporativa, para determinar los atributos de la compañía que son relevantes para los clientes, jerarquizar la importancia de estos atributos, estimar los costos que supone hacer mejoras (o corregir las percepciones de los clientes) y poner prioridades a las metas de la imagen para obtener el beneficio máximo, en términos de mejores percepciones en relación con los recursos gastados.[11]

Crítica. La principal ventaja del método basado en el análisis conjunto es que nos permite estudiar diferentes marcas y diferentes aspectos de un producto o programa de marketing (composición del producto, precio, puntos de distribución, etcétera) de manera simultánea. Así, podemos descubrir información de las respuestas de los clientes ante diferentes actividades de marketing tanto para las marcas objetivo como para las marcas de la competencia.

Una de las desventajas del análisis conjunto es que los perfiles de marketing podrían afectar las expectativas de los consumidores con base en lo que ya conocen acerca de las marcas. Por lo tanto, debemos tener cuidado de que los clientes no evalúen perfiles o escenarios poco realistas acerca de la marca. También puede ser difícil especificar e interpretar los niveles de atributos de las marcas; sin embargo, ya se cuenta con lineamientos útiles para aplicar de manera más efectiva el análisis conjunto para el posicionamiento de la marca.[12]

Métodos holísticos

Utilizamos métodos comparativos para calcular los beneficios específicos del valor capital de la marca. Los ***métodos holísticos*** asignan un valor general a la marca en términos de utilidad abstracta o en términos financieros concretos. El ***método residual*** examina el valor



	Diseño del empaque	Nombre de marca	Precio	¿Sello de calidad?	¿Garantía de devolución de dinero?	Evaluación del encuestado (Calificación numérica)
1	A	K2R	$1.19	No	No	13
2	A	Glory	1.39	No	Sí	11
3	A	Bissell	1.59	Sí	No	17
4	B	K2R	1.39	Sí	Sí	2
5	B	Glory	1.59	No	No	14
6	B	Bissell	1.19	No	No	3
7	C	K2R	1.59	No	Sí	12
8	C	Glory	1.19	Sí	No	7
9	C	Bissell	1.39	No	No	9
10	A	K2R	1.59	Sí	No	18
11	A	Glory	1.19	No	Sí	8
12	A	Bissell	1.39	No	No	15
13	B	K2R	1.19	No	No	4
14	B	Glory	1.39	Sí	No	6
15	B	Bissell	1.59	No	Sí	5
16	C	K2R	1.39	No	No	10
17	C	Glory	1.59	No	No	16
18	C	Bissell	1.19	Sí	Sí	1*

*El mejor calificado

FIGURA 10-2

Perfiles de productos para la aplicación del análisis conjunto

de la marca restando las preferencias de los consumidores por la marca (basadas sólo en los atributos del producto) de sus preferencias generales de marca. El ***método de valuación*** asigna un valor financiero al valor capital de la marca para fines contables, fusiones y adquisiciones, y otras razones. Analicemos cada uno de éstos métodos.

Métodos residuales

Los métodos residuales se basan en la visión de que el valor capital de la marca es lo que queda de las preferencias y elecciones de los consumidores después de restar los efectos físicos del producto. La idea es que podemos inferir la valuación relativa de las marcas mediante la observación de las preferencias y elecciones de los consumidores *con la condición* de que tomemos en cuenta tantas fuentes de valores de atributos medidos como sea

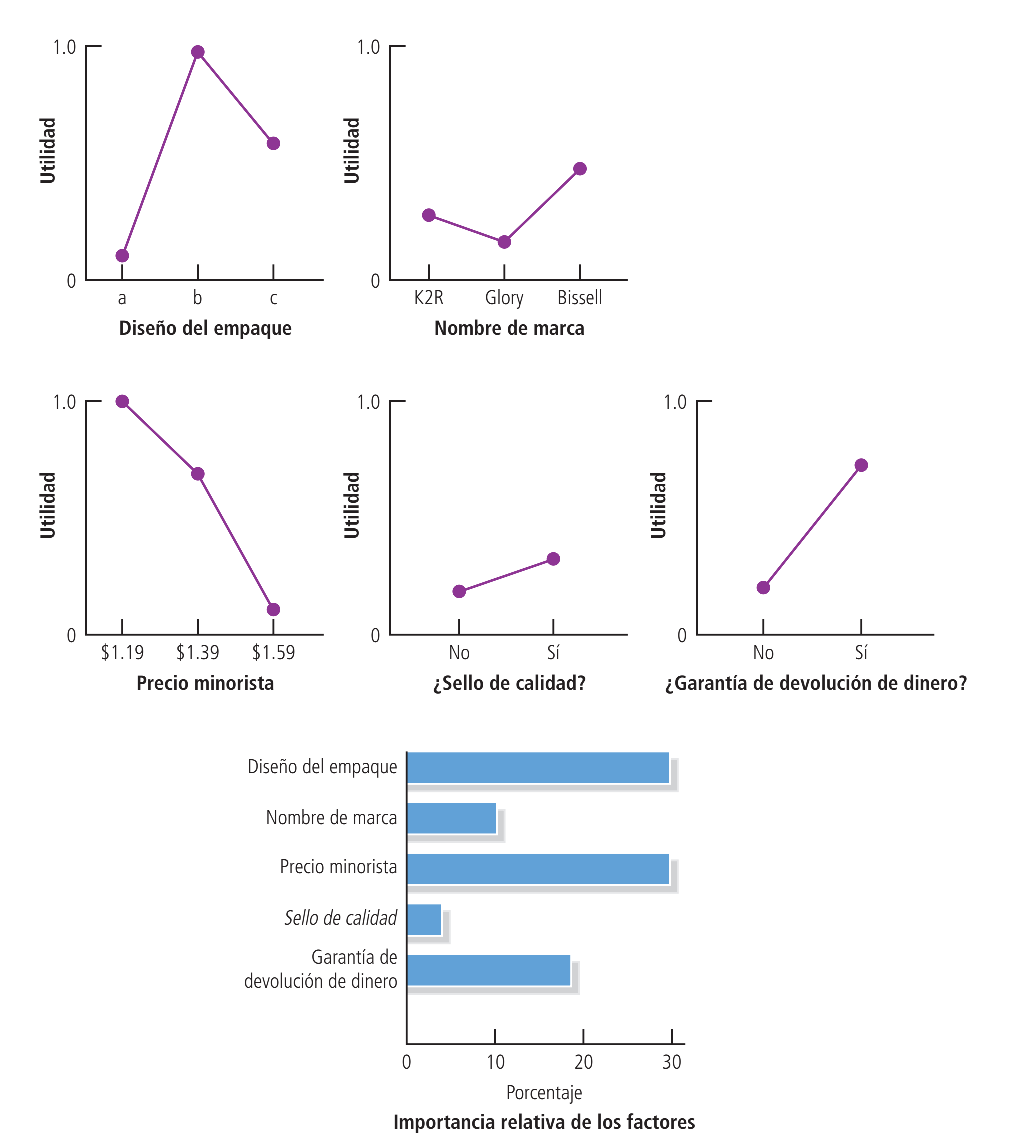


FIGURA 10-3

Resultados del valor de parte para la aplicación del análisis conjunto

posible. Varios investigadores han definido el valor capital de la marca como una preferencia incremental superior a lo que sería si el producto careciera de identificación de marca. Desde esta óptica, podemos calcular el valor capital de la marca si restamos las preferencias por las características objetivas del producto físico de la preferencia general.[13]

Kamakura y Russell proponen una medición que emplea los historiales de compra de los consumidores que se encuentran en los datos recabados mediante el escáner del supermercado para estimar el valor capital de la marca con un método residual.[14] En concreto, este modelo explica las elecciones observadas en un panel de consumidores como una función del ambiente de la tienda (precios reales de anaquel, promociones de ventas, exhibiciones), las características físicas de las marcas disponibles y el término residual denominado valor capital de marca. Al controlar otros aspectos de la mezcla de marketing, estiman el aspecto de la preferencia de marca que es exclusivo de una marca y que los competidores no han duplicado. Swait, Louviere y sus colegas han propuesto un método para medir el valor capital de la marca mediante experimentos con la elección, que toman en cuenta el nombre de la marca, los atributos del producto, la imagen de la marca, las diferencias en las características sociodemográficas del consumidor y el uso de marca.[15] Definen el ***precio de ecualización*** como el precio que iguala la utilidad de una marca con las utilidades que se podrían atribuir a una marca en la categoría donde no hubiera diferenciación de marcas. Podemos considerar el precio de ecualización como una representación del valor capital de la marca.[16]

Srinivasan, Park y Chang han propuesto una metodología residual integral para medir el valor capital de la marca con base en el modelo de actitud multiatributos.[17] Su método revela el tamaño relativo de las diferentes dimensiones del valor capital de la marca porque lo divide en tres componentes: conciencia de marca, sesgos en la percepción de atributos y preferencia no basada en atributos. La ***percepción sesgada de los atributos*** del valor capital de la marca es la diferencia entre los valores de los atributos percibidos subjetivamente y los valores de los atributos medidos objetivamente. Los valores de los atributos medidos objetivamente provienen de servicios de medición independientes, como *Consumer Reports,* o de expertos reconocidos en el área. La ***preferencia no basada en atributos*** del valor capital de la marca es la diferencia entre los valores de los atributos percibidos subjetivamente y la preferencia general. Refleja la valoración general del consumidor de una marca que va más allá de la utilidad de los atributos del producto individual. Los investigadores también toman en cuenta los efectos de mejorar la conciencia de marca, la preferencia del consumidor por la marca y la disponibilidad de ésta. Proponen un procedimiento basado en encuestas con el propósito de recopilar información para estimar estas diferentes mediciones de la percepción y las preferencias.

Dillon y sus colegas han presentado un modelo que divide las calificaciones de atributos de una marca en dos componentes: 1) asociaciones específicas de la marca, características de significado, atributos o beneficios que los consumidores asocian con una marca, y 2) impresiones generales con base en una visión más holística de la marca.[18] Una variación propuesta por Ailawadi, Lehmann y Neslin[19] emplea datos reales de las ventas minoristas para calcular "los ingresos superiores" como una estimación del valor capital de la marca y, para ello, calcula la diferencia que hay entre los ingresos que genera una marca y los que produce una marca privada o genérica en la misma categoría.

Crítica. Los métodos residuales ofrecen un punto de comparación útil para interpretar el valor capital de la marca, en especial cuando necesitamos aproximaciones o una perspectiva financiera del valor capital de la marca. La desventaja de los métodos residuales es que son más apropiados para las marcas que tienen una gran cantidad de asociaciones de atributos relacionadas con el producto, ya que estos métodos no pueden distinguir entre diferentes tipos de asociaciones de atributos que no se relacionan con el producto. En consecuencia, el valor del diagnóstico del método residual para tomar decisiones estratégicas en otros casos es limitado.

En términos más generales, los métodos residuales tienen una visión muy estática del valor capital de la marca cuando se enfocan en las *preferencias* de los consumidores. Esto tiene un fuerte contraste con la visión del proceso propuesta en el marco del valor capital de la marca basado en el cliente. En los métodos comparativos basados en el marketing y en la marca, se destaca el estudio de la *respuesta* del consumidor hacia el marketing de la marca para tratar de descubrir el grado en que dicha respuesta se ve afectada por el conocimiento de la marca.

Esta distinción también es relevante para la cuestión de la "separabilidad" de la valuación de la marca que diferentes investigadores han planteado. Por ejemplo, Barwise y sus colegas observan que los esfuerzos de marketing por crear un producto extendido o aumentado, por ejemplo, con características o servicios adicionales, además de otros medios para mejorar el valor de la marca, "ocasionan serios problemas para separar el valor del nombre de la marca y la marca registrada de los demás elementos del producto 'aumentado'".[20] De acuerdo con el valor capital de la marca basado en el cliente, esos esfuerzos podrían afectar las asociaciones de marca en cuanto a sus características favorables, fuertes y únicas, lo cual podría a su vez afectar la respuesta de los consumidores ante *futuras* actividades de marketing. Por ejemplo, imagine una marca que se vuelve famosa por ofrecer un extraordinario servicio al cliente debido a ciertas políticas y publicidad, propaganda o transmisión de información favorable de persona a persona (como las tiendas departamentales Nordstrom o Singapore Airlines). Estas percepciones favorables del servicio al cliente y las actitudes que generan podrían crear valor capital de la marca basado en el cliente, ya que afectan la respuesta del consumidor ante una política de precios (los consumidores estarían dispuestos a pagar precios más altos), una nueva campaña publicitaria (los consumidores aceptarían un

anuncio que ilustra la satisfacción del cliente), o una extensión de marca (los consumidores se interesarían en probar un nuevo tipo de tiendas minoristas).

Métodos de valuación

El grueso del valor corporativo de muchas compañías está implícito en la marca. Por ejemplo, la revista *Forbes* observó que a pesar de que PepsiCo tenía activos tangibles con valor neto en libros de sólo $6500 millones, ahora tiene un valor de mercado o capitalización bursátil de más de $90000 millones, con marcas que se calcula representan 70% de sus activos intangibles o más de $50000 millones.[21] La posibilidad de poner precio al valor de una marca puede ser útil para diversos fines:

- *Fusiones y adquisiciones*: para evaluar posibles compras, así como para facilitar las ventas.
- *Licenciamiento de marcas*: internamente por razones fiscales y para terceras personas.
- *Recaudación de fondos*: como garantía en préstamos o para contratos de compraventa o de venta y alquiler al vendedor.
- *Decisiones de administración de marca*: para distribuir recursos, desarrollar una estrategia de marca o preparar informes financieros.

Por ejemplo, muchas compañías aparentan ser candidatos atractivos para la adquisición debido a que sus marcas gozan de posiciones competitivas fuertes y a su reputación entre los consumidores. Por desgracia, el valor de los activos de la marca se excluye en muchos casos del balance general de la compañía y, por lo tanto, es de poca utilidad para determinar el valor general. Un comentarista lo plantea así:

> El valor de una marca fuerte en raras ocasiones está representado en la cotización de las acciones de una compañía. No aparece en el balance general, pero es el motor detrás de los números, el combustible que impulsa a los consumidores al mercado y lo que les ayuda a tomar decisiones.[22]

Se ha argumentado que ajustar el balance general para reflejar el verdadero valor de las marcas de una compañía permitiría tener una visión más realista y evaluar el sobreprecio de compra en relación con el valor en libros que podría obtenerse de las marcas después de su adquisición. Sin embargo, tal cálculo requeriría estimaciones del capital que requieren las marcas y el rendimiento esperado de la inversión después de la adquisición de una compañía.

Separar el porcentaje de ingresos o utilidades atribuibles al valor capital de la marca es una tarea difícil.[23] En Estados Unidos, no existe un método contable convencional para hacerlo. Por lo tanto, a pesar del hecho de que los analistas expertos estiman que valor del nombre Coca-Cola alcanza los $67000 millones, en los libros contables es de sólo $25 *millones*. Con base en las reglas contables, los activos de Coca-Cola en 2004 tenían un valor en libros de $31300 millones, con diferentes activos intangibles valuados en $3800 millones y una capitalización bursátil de $100000 millones. Por supuesto, las estimaciones basadas en el mercado pueden ser muy diferentes de las que están basadas en las convenciones contables estadounidenses.[24] Sin embargo, otros países están intentando plasmar ese valor. ¿Cómo se calcula el valor financiero de una marca? Esta sección, después de proporcionar algunos antecedentes contables y una perspectiva histórica, describe el método de valuación de marcas más utilizado.[25]

Antecedentes contables. Los activos de una empresa pueden ser tangibles o intangibles. Los ***activos tangibles*** incluyen inmuebles, planta y equipo; los activos circulantes (inventarios, valores negociables y efectivo) y las inversiones en acciones y bonos. Podemos estimar el valor de los activos tangibles usando los valores en libros y las estimaciones de los costos de sustitución. Los ***activos intangibles***, por otra parte, son los factores de producción o recursos especializados que permiten a la compañía obtener flujos de efectivo superiores al rendimiento de los activos tangibles. En otras palabras, los activos intangibles aumentan la rentabilidad de los activos físicos de una empresa. Por lo general, se agrupan bajo el título de ***fondo de comercio o crédito mercantil*** e incluyen elementos como paten-

tes, marcas registradas y contratos de licencias, así como consideraciones más "abstractas", como la habilidad de la administración y las relaciones con el cliente.

En una adquisición, la partida de crédito mercantil suele incluir un sobreprecio que se paga para obtener el control, el cual, en ciertos casos, puede ser incluso superior al valor de los activos tangibles e intangibles. En Gran Bretaña y otros países, es común descontar de las reservas el elemento de crédito mercantil de una adquisición; por otro lado, los activos tangibles se transfieren directamente al balance general de la compañía adquirente.

Perspectivas históricas. El pasado más reciente de la valuación de marcas comenzó con Rupert Murdoch's News Corporation, que incluyó la valuación de algunas de sus revistas en el balance general de 1984, práctica permitida por las normas de contabilidad australianas. La razón de esto era que el rubro de crédito mercantil de las adquisiciones editoriales, es decir, la diferencia en valor entre los activos netos y el precio pagado, solía ser enorme y afectaba negativamente el balance general. News Corporation usó el reconocimiento de que los títulos mismos contenían gran parte del valor de la adquisición para justificar su inclusión en el balance, lo que mejoró la relación entre deuda y capital y permitió a la compañía obtener parte del efectivo que tanto necesitaba para financiar la adquisición de algunas compañías extranjeras de medios.

En el Reino Unido, Grand Metropolitan fue una de las primeras compañías inglesas en asignar un valor monetario a las marcas que poseía y en asentar ese valor en su balance general. Cuando Grand Met adquirió los distribuidores Heublein, las ópticas Pearle y el licor Sambuca Romana en 1987, asentó el valor de algunas de sus marcas, principalmente el de Smirnoff, en el balance general por casi $1 000 millones. Para hacerlo, Grand Met utilizó dos métodos diferentes. Si la compañía consistía principalmente en una marca, calculaba que el valor de la marca representaba 75% de su precio de compra, mientras que si la compañía tenía muchas marcas, utilizaba un múltiplo de esa cifra.

Las empresas británicas utilizaron el valor de las marcas principalmente para mejorar sus balances generales. Las empresas afirmaban que al registrar los activos de sus marcas estaban intentando que los fondos de sus accionistas se aproximaran más a la capitalización bursátil de la empresa. En el Reino Unido, Rank Hovis McDougal (RHM) logró asentar el valor de las marcas existentes de la compañía como una cifra en el balance general para contrarrestar una oferta pública de adquisición hostil en 1988. Gracias a la información del valor de la marca proporcionada por Interbrand (mediante el método descrito más adelante este capítulo), el consejo directivo de RHM pudo regresar con los inversionistas y argumentar que la oferta era demasiado baja, y finalmente rechazarla.

Las empresas contables que están a favor de la valuación de marcas argumentan que es una forma de fortalecer la presentación de la contabilidad de una compañía, registrar los activos ocultos para darlos a conocer a los accionistas de la compañía, incrementar los fondos de los accionistas de la compañía para mejorar las razones de rentabilidad, proporcionar una base realista para que la dirección y los inversionistas midan el desempeño de la compañía y revelar información detallada acerca de los puntos fuertes de la marca con el fin de que la administración pueda formular estrategias adecuadas para la marca. Sin embargo, en términos prácticos y desde la perspectiva de la empresa, registrar el valor de una marca como un activo intangible es una forma de incrementar el valor de los activos de la empresa.

Las prácticas varían según cada país. Se ha aceptado incluir las valuaciones de las marcas en los balances generales de las compañías en países como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Francia, Suecia, Singapur y España. Cuando Grand Met adquirió Pillsbury por $5 500 millones en enero de 1989, revaluó los activos intangibles de Pillsbury y sumó $2 400 millones a sus activos intangibles. A diferencia de otras compañías estadounidenses, Grand Met no tenía la intención de depreciar estos activos intangibles (a menos que se deterioraran de manera permanente). Grand Met también ajustó su rubro de crédito mercantil (aparte de los activos intangibles) por una cantidad sustancial como resultado del adquisición de Pillsbury.[26]

En el Reino Unido, Martin Sorrell mejoró el balance general de WPP cuando asignó valor de marca a sus activos primarios, que incluyen J. Walter Thompson Company, Ogilvy & Mather y Hill & Knowlton, y señaló en el informe anual que:

> Los activos fijos intangibles comprenden ciertos nombres de marcas corporativas adquiridas y separables. Éstos se muestran como una valuación de las ganancias incrementales que se espera que produzca la propiedad de las marcas. Las valuaciones se han basado en el valor presente de los ahorros por regalías hipotéticas que surjan (de la propiedad) y en estimaciones de las utilidades atribuibles a la lealtad hacia la marca.[27]

En Estados Unidos, los principios de contabilidad generalmente aceptados (principios generales de amortización) indican que incluir una marca en el balance general precisa la amortización de ese activo hasta por 40 años. Tal cargo dañaría gravemente la rentabilidad de la empresa; en consecuencia, las empresas evitan tales maniobras contables. Por otro lado, otros países (como Canadá, Alemania y Japón) han ido más allá de la simple deducción fiscal del valor capital de la marca para permitir que todo o parte del crédito mercantil que genera una adquisición sea deducible de impuestos.

Métodos generales. Para determinar el valor de una marca en una fusión o adquisición, las empresas pueden optar por uno de tres métodos principales: los métodos de costo, de mercado y de ingresos.[28]

El método de costo afirma que el valor capital de la marca es la cantidad de dinero que se requeriría para reproducir o sustituir la marca (incluidos todos los costos de investigación y desarrollo, marketing de prueba, publicidad, etcétera). Una crítica común que se hace a los métodos que se basan en el costo histórico o de sustitución es que premian el desempeño pasado de una forma que tiene poca relación con la rentabilidad futura, por ejemplo, muchas marcas con lanzamientos costosos han fracasado. Por otra parte, para marcas que han existido durante décadas (como Heinz, Kellogg's y Chanel), sería casi imposible descifrar cuál fue la inversión en el desarrollo de marca, y también sería irrelevante. Por último, es más fácil estimar los costos de los activos tangibles que los de los intangibles; sin embargo, estos últimos suelen ser la parte medular del valor capital de la marca. Existen problemas similares con el método de costo de sustitución; por ejemplo, el costo de sustituir una marca depende en gran medida de la rapidez con que se realice el proceso y cuáles obstáculos legales, competitivos y logísticos se podrían encontrar.

De acuerdo con el método de mercado, podemos considerar el valor capital de la marca como el valor presente de los beneficios económicos futuros que se derivarán de la posesión del activo. En otras palabras, es la cantidad que se pagaría en un mercado activo por intercambiar el activo entre un comprador y un vendedor dispuestos a realizar esta transacción. Los principales problemas con este método son la ausencia de transacciones en el mercado abierto para comprar activos relacionados con nombres de marcas y el hecho de que la singularidad de la marca dificulta la extrapolación de una transacción comercial a otra. En el apartado Enfoque de marca 10.0 se revisan algunas consideraciones de la relación del valor capital de la marca con el mercado bursátil.

El tercer método para determinar el valor de una marca, el método de ingresos, establece que el valor capital de la marca es el flujo de efectivo futuro descontado de las ganancias futuras de la marca. Tres de tales métodos de ingresos son:

1. Capitalizar los ingresos de las regalías provenientes del nombre de marca (cuando éstos se pueden definir).
2. Capitalizar las utilidades mayores que se obtienen de un producto con marca (al comparar su desempeño con el de un producto sin marca).
3. Capitalizar la rentabilidad real de una marca después de contabilizar los costos de su mantenimiento y los efectos fiscales.

Como una regla muy general, Lew Winters, de Chevron, reporta que los contadores tienden a fijar el precio de una marca cuatro o seis veces más alto que la utilidad anual que se obtiene de la venta del producto que lleva el nombre de la marca que se va adquirir. La metodología descrita en la siguiente sección está basada fundamentalmente en el método de ingresos. La ciencia del desarrollo de marca 10-2 describe otro método de valuación que se basa en los ingresos.[29]



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 10-2

¿Cuánto vale una marca?

BrandMetrics es una metodología de valuación práctica y funcional, que surgió de un trabajo académico en Sudáfrica (véase la figura 10-4 para una idea general). El modelo se basa en la premisa de que la definición de activo que utilizan los contadores, es decir, los recursos bajo el control de una empresa que le reportan beneficios económicos futuros, es aplicable también a las marcas. El modelo BrandMetrics se concibió para conjuntar dos conceptos: la definición contable de activo y el supuesto de marketing que las marcas generan beneficios económicos futuros.

Conceptualizando el valor capital de la marca como "los flujos de efectivo incrementales que un producto con marca acumula en comparación con un producto sin marca", los investigadores se proponen distinguir la estructura financiera de la marca que pertenece a las porciones con marca y sin marca, mediante el concepto de utilidad económica. En nuestros días, la utilidad económica se entiende como la cantidad de utilidad operativa después de impuestos que una compañía gana y que excede el costo del capital que la compañía invirtió en la operación del negocio.

Por lo tanto, el método BrandMetrics comienza con el cálculo de la utilidad económica partiendo de la base que una compañía normal (o producto sin marca) no ganaría más que el costo del capital. El exceso de utilidad sobre el costo del capital se atribuye a los recursos que se deben identificar. Entre éstos están la marca y sus clientes. Una valuación de Brandmetrics requiere datos del estado de resultados y el balance general para cada marca que se va a valuar. Debido a que esto no siempre es posible, se han adoptado diferentes técnicas contables de asignación para este proceso.

A continuación, los investigadores utilizan una técnica de las ciencias actuariales para averiguar qué porción de la utilidad económica es posible atribuir a la marca. El procedimiento de reconocimiento de recursos (RRP, *resource recognition procedure*) está basado en la técnica de pronóstico Delphi, la cual consiste en una reunión de expertos representantes de las principales áreas funcionales de la compañía en una sesión de tres horas de duración encabezada por un facilitador capacitado. Mediante hojas de cálculo Excel, se capturan y analizan los datos que ingresan y el grupo pasa por al menos cuatro rondas de análisis.

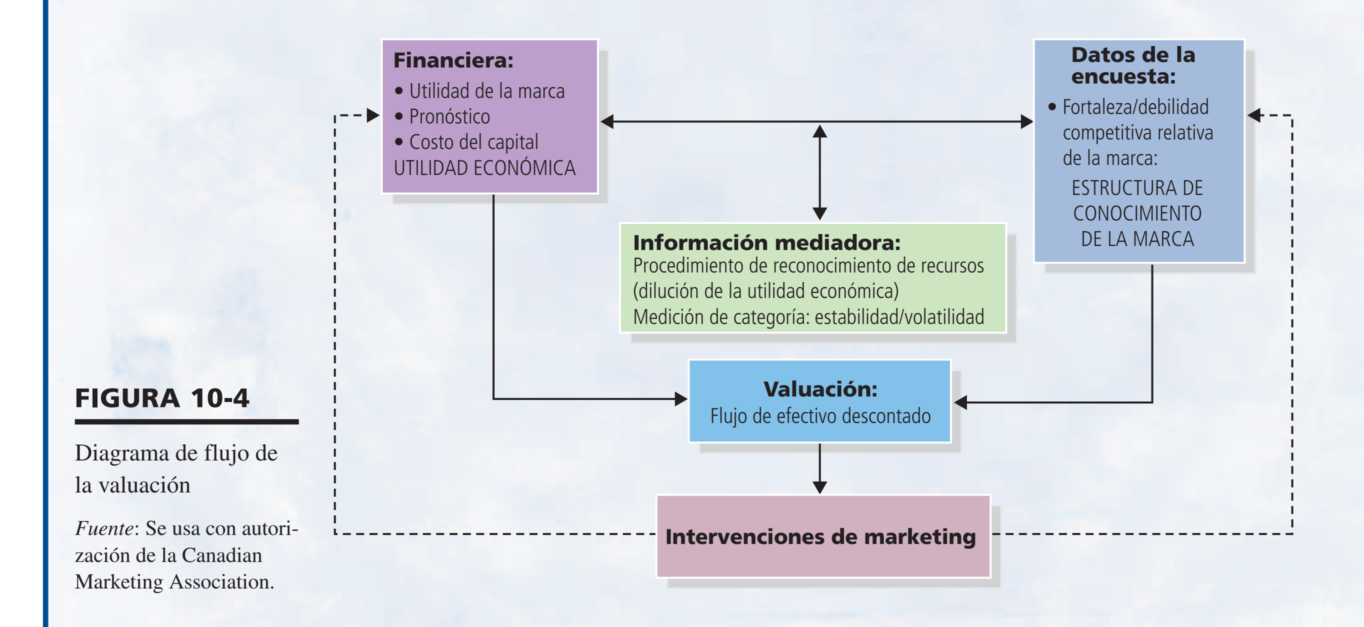


FIGURA 10-4

Diagrama de flujo de la valuación

Fuente: Se usa con autorización de la Canadian Marketing Association.

En la primera ronda, el grupo genera una lista detallada de los posibles recursos que podrían producir utilidad económica y los proyecta en la pantalla. A través de un proceso iterativo durante el cual los miembros del grupo votan, califican y clasifican los recursos, la lista se reduce gradualmente. Por lo general, se debe llegar por consenso a los cinco o seis elementos finales. Cada miembro distribuye el 100% entre los recursos finales y las puntuaciones se promedian para dar a cada recurso un valor específico.

Por último, cada miembro asigna una puntuación en una escala de 0 a 10, para indicar el grado en que el valor de la marca influye en cada recurso. Las puntuaciones promedio ponderadas se suman para producir un porcentaje que, cuando se aplica la utilidad económica, produce la utilidad adicional que genera la marca (BPP, *brand premium profit*) o la porción atribuible a la marca.

BrandMetrics no limita la proyección de las utilidades de la marca a un determinado número de años. Debido a los algoritmos en los que se basa el modelo, cada marca está modelada de manera única para representar su fortaleza relativa en cantidad de años de vida económica esperada. Dos métodos para realizar estos cálculos son:

- *Análisis de la vida esperada de la categoría:* debido a que la capacidad de una marca para producir utilidades económicas depende de la categoría en la que opera, BrandMetrics evalúa las utilidades de acuerdo con cuatro variables: longevidad (madurez de la categoría); liderazgo (estabilidad o volatilidad de la participación de mercado); barreras y pérdida de clientes (actividad de la competencia); y vulnerabilidad (fuerzas externas). El modelo examina a detalle cada una de estas variables y las califica con base en una escala de cinco puntos. Cuando se multiplican, los valores establecidos para cada puntuación producen un número de hasta 40 años para una marca dominante ficticia y de hasta 10 para una marca marginal ficticia. Por lo tanto, cada categoría está definida por el número de años de vida económica esperada.
- *Análisis de la estructura del conocimiento de marca:* de acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, la estructura del conocimiento de marca depende tanto de la conciencia como de las asociaciones. Se utiliza la investigación de mercado para establecer los niveles de conciencia y asociación para cada marca en la categoría. Estos niveles se reducen a una puntuación porcentual. Se calculan las puntuaciones más altas y más bajas obtenidas por cualquier marca en la categoría para representar las marcas ficticias dominante y marginales, y estas puntuaciones se transforman matemáticamente en los años de vida económica esperada que se describen arriba. Las puntuaciones de las marcas que se valúan se convierten mediante el mismo método, produciendo así el número único de años para la marca que se está midiendo.

Cada marca tiene una fase de franquicia (los años más cercanos al año base de la valuación), y una fase de deterioro o periodo teórico de deterioro. Por lo tanto, la tarea del marketing es asegurar que el número total de años nunca disminuya, y el objetivo del marketing debe consistir en incrementar los años de la fase de franquicia para mejorar el valor general de la marca.

La BPP se proyecta hacia el futuro con la ayuda de los datos presupuestarios de la marca y una tasa de crecimiento conservadora para los años venideros. Éstos se reducen finalmente a una tasa de crecimiento razonable basada en el PIB y la inflación del país.

El valor de la marca es el valor presente capitalizado de esta proyección, y utiliza el costo promedio ponderado de capital (WACC, *weighted average cost of capital*) como tasa de descuento, que se calcula de acuerdo con los principios financieros corporativos. Comprende una tasa libre de riesgo, el costo de la deuda extraído de las cuentas anuales; el costo del capital calculado de acuerdo con el modelo de valuación de activos de capital (CAPM, *capital asset pricing model*), que utiliza betas del mercado y una prima por riesgo estimada en relación con datos del mercado bursátil. Éstos se ponderan de acuerdo con el equilibrio entre deuda y financiamiento de capital.

Valor capital de la marca de Simon y Sullivan. Simon y Sullivan han desarrollado una técnica para calcular el valor capital de la marca de una empresa con base en las estimaciones financieras de las utilidades relacionadas con la marca.[30] Definen el valor capital de la marca como los flujos de efectivo incrementales que se obtienen de los productos con marca por encima de los flujos de efectivo que resultarían de la venta de productos sin marca. Para implementar su método, comienzan con la estimación del valor de mercado actual de la empresa. Suponen que el valor de mercado de los títulos de la empresa ofrece una estimación imparcial de los flujos de efectivo futuros atribuibles a todos los activos de la empresa. Su metodología intenta calcular el valor capital de la marca de una empresa a partir del valor de otro tipo de activos. El resultado es una estimación del valor capital de la marca con base en la valuación del mercado financiero de los flujos de efectivo futuros de la empresa.

Su explicación es la siguiente. Suponen que el valor de mercado de una empresa, en términos financieros, está basado en la rentabilidad total de los activos tangibles e intangibles. También suponen que en un "mercado eficiente", es decir, un mercado de capitales que funciona bien, los precios de los títulos ofrecen la mejor estimación imparcial disponible acerca del valor de los activos de una compañía. En otras palabras, la valuación de la empresa en el mercado financiero considera el valor esperado de los flujos de efectivo y rendimientos futuros.

Con base en estas premisas básicas, Simon y Sullivan derivan su metodología para extraer el valor capital de la marca a partir del valor de mercado financiero de la empresa. El valor total de los activos de la empresa es la suma del valor de mercado de las acciones comunes, las acciones preferentes, la deuda de largo plazo y la deuda de corto plazo. El valor de los activos intangibles se obtiene de la relación entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reemplazo de sus activos tangibles. Existen tres categorías de activos intangibles: valor capital de la marca; factores no relacionados con la marca que reducen los costos de la empresa en relación con los competidores, como investigación y desarrollo y patentes y factores industriales que permiten utilidades monopólicas, como la regulación. Al considerar algunos factores, como la edad de la marca, orden de ingreso a la categoría y participación publicitaria presente y pasada, Simon y Sullivan ofrecen estimaciones del valor capital de la marca.

La figura 10-5 presenta sus estimaciones del valor capital de las marcas de algunas compañías seleccionadas de alimentos. De acuerdo con su análisis, la alta estimación del valor capital de la marca Tootsie Roll indica que a pesar de que puede ser relativamente sencillo desarrollar una imitación de una golosina, una cantidad considerable de utilidades atribuidas a Tootsie Roll proviene directamente de su nombre de marca fuerte. Simon y Sullivan realizaron un análisis detallado que examinó paso a paso el valor capital de las marcas Coca-Cola y Pepsi durante los tres principales acontecimientos en la industria de los refrescos de 1982 a 1986; por ejemplo, demostró que la introducción de Diet Coke aumentó el valor capital de la marca Coca-Cola y disminuyó el valor capital de Pepsi.

Metodología de valuación de marcas de Interbrand. Interbrand, probablemente la empresa de valuación de marcas más importante, evaluó varios métodos para desarrollar su metodología de valuación de marcas. Tenía como meta crear un método que incorporara aspectos jurídicos, financieros y de marketing; se basara en conceptos fundamentales de contabilidad; permitiera la revaluación regular y consistente; y fuera adecuado para marcas nacionales y adquiridas.

Interbrand decidió abordar el problema de la valuación de las marcas partiendo del supuesto de que el valor de una marca, como el valor de cualquier otro activo económico, era el valor presente de los beneficios que suponía la propiedad futura.[31] En otras palabras, de acuerdo con Interbrand, la valuación de marcas está basada en la evaluación de qué valor tienen hoy las utilidades o el flujo de efectivo con base en lo que se espera que la marca genere en el futuro.[32]

Interbrand sigue una metodología basada en gran parte en el método de ingresos.[33] Para capturar la compleja creación de valor de una marca, Interbrand recomienda los siguientes cinco pasos de valuación (véase figura 10-6):[34]

Empresa	Valor capital de la marca (porcentaje del valor de reemplazo)
Anheuser-Busch	35
Brown-Foreman	82
Cadbury Schweppes	44
Campbell	31
Dreyer's Ice Cream	151
General Mills	52
Heinz	62
Kellogg	61
Pillsbury	30
Quaker	59
Ralston Purina	40
Sara Lee	57
Seagram	73
Smucker	126
Tootsie Roll	148

FIGURA 10-5

Medición del valor de la marca de Simon y Sullivan para empresas de productos alimenticios (como un porcentaje del valor de reemplazo para la empresa)

1. *Segmentación del mercado*. Dividir el mercado de consumo de la marca en grupos homogéneos e independientes de consumidores de acuerdo con criterios aplicables, como producto o servicio, canales de distribución, patrones de consumo, sofisticación de compra, geografía, clientes nuevos y existentes. Valuar la marca en cada segmento; la suma de los diferentes segmentos constituye el valor total de la marca.
2. *Análisis financiero (la función del desarrollo de marca)*: identificar y pronosticar ingresos y "utilidades provenientes de los intangibles" generados por la marca en cada uno de los distintos segmentos que se determinaron en el paso 1. Las utilidades intangibles se definen como: ingresos provenientes de la marca menos costos de operación, impuestos aplicables y cargos por capital empleado. Este concepto es similar a la noción de utilidad económica.
3. *Análisis de demanda (fortaleza de la marca):* evaluar la función que la marca desempeña en la demanda de productos y servicios dentro de los mercados en que opera. La proporción de utilidades intangibles atribuibles a la marca se mide mediante un indicador conocido como función del índice de desarrollo de marca (RBI, *role of branding index*). Para obtener este indicador se identifican primero los diferentes motivadores de la demanda y después se determina el grado en que cada motivador está directamente influenciado por la marca. La función del desarrollo de marca representa el porcentaje de utilidades intangibles generadas por la marca. Las utilidades provenientes de la marca se obtienen al multiplicar la función del desarrollo de marca por las utilidades intangibles.

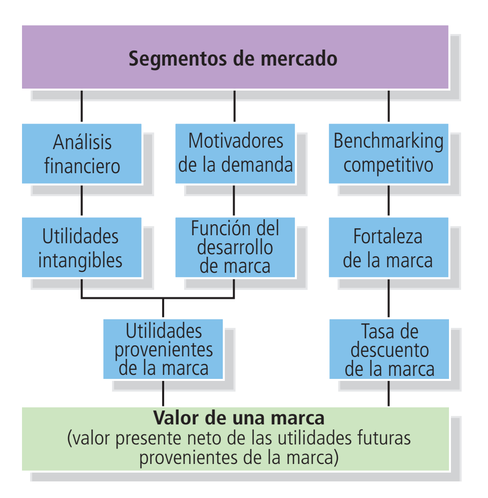


FIGURA 10-6

Modelo de valuación de marcas

4. *Benchmarking competitivo*: determinar las fortalezas y debilidades competitivas de la marca, a partir de lo cual se obtiene una tasa de descuento de la marca que refleja el perfil de riesgo de sus utilidades futuras esperadas con base en la calificación de las fortalezas de la marca (véase la figura 10-7). Esta medición depende de un amplio benchmarking competitivo y de una evaluación estructurada del mercado, estabilidad, posición de liderazgo, tendencias de crecimiento, apoyo, áreas geográficas abarcadas y protección legal de la marca. La marca ideal sería un activo libre de riesgos (o con la rentabilidad de un bono emitido por el gobierno).
5. *Cálculo del valor de la marca*: calcular el valor de la marca como el valor presente neto (NPV, *net present value*) de las utilidades pronosticadas de la marca, menos la tasa de descuento de la marca. El valor presente neto comprende el periodo pronosticado y el periodo posterior al pronóstico, y refleja la capacidad de la marca para continuar generando utilidades en el futuro.

De acuerdo con Interbrand, el índice RBI puede variar considerablemente, en promedio, dependiendo de cada industria, desde 10% para productos químicos a granel hasta más de 80% para refrescos e incluso hasta 90% para perfumes. Otros índices RBI observados son los hoteles (30%), los servicios financieros (40%), los aparatos electrodomésticos (55%) y los aparatos electrónicos de consumo (70%). La figura 10-8 muestra el cálculo del índice RBI para una marca hipotética de cerveza.

Resumen. El debate sobre la valuación de marcas y las "marcas en el balance general" son temas controvertidos.[35] La ventaja del método de valuación de Interbrand es que es muy generalizable y se puede aplicar a casi cualquier tipo de marca o producto. Sin embargo, incluso Interbrand reconoce las complejidades que esto implica:

> La valuación de marcas todavía es un concepto relativamente nuevo. No contamos con un mercado activo de marcas, como el que existe con las acciones y valores o los bienes raíces. Sin lugar a dudas, la valuación de marcas es en parte un arte y en parte una ciencia. Igual que con cualquier otro método de valuación de cualquier otro activo, ya sea tangible o intangible, es necesario el buen juicio. También se requieren conocimientos especializados de marketing, contabilidad y derecho de marcas para garantizar que haya una mezcla adecuada de competencias profesionales. Todo método de valuación de marcas debe

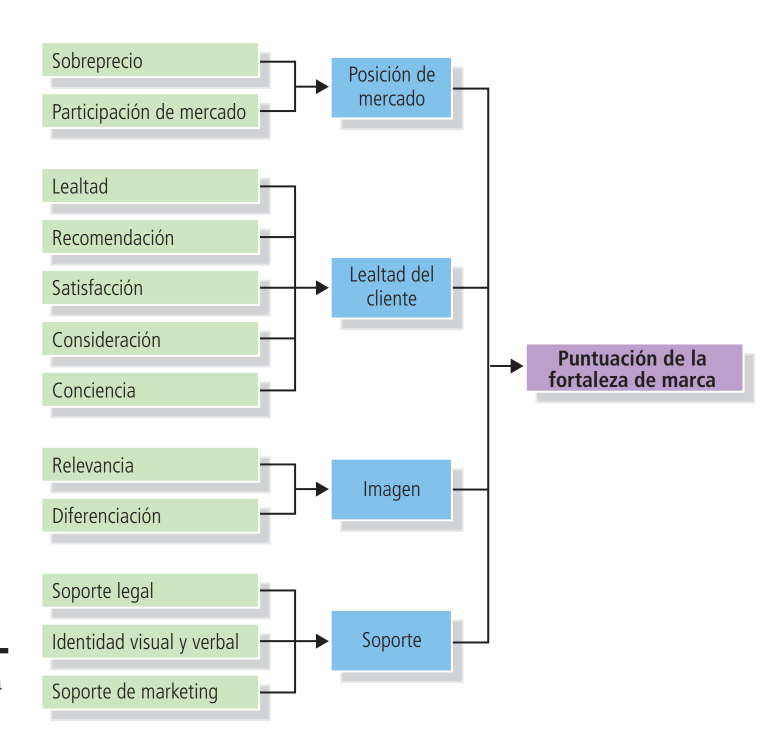


FIGURA 10-7

Evaluación de la fortaleza de la marca

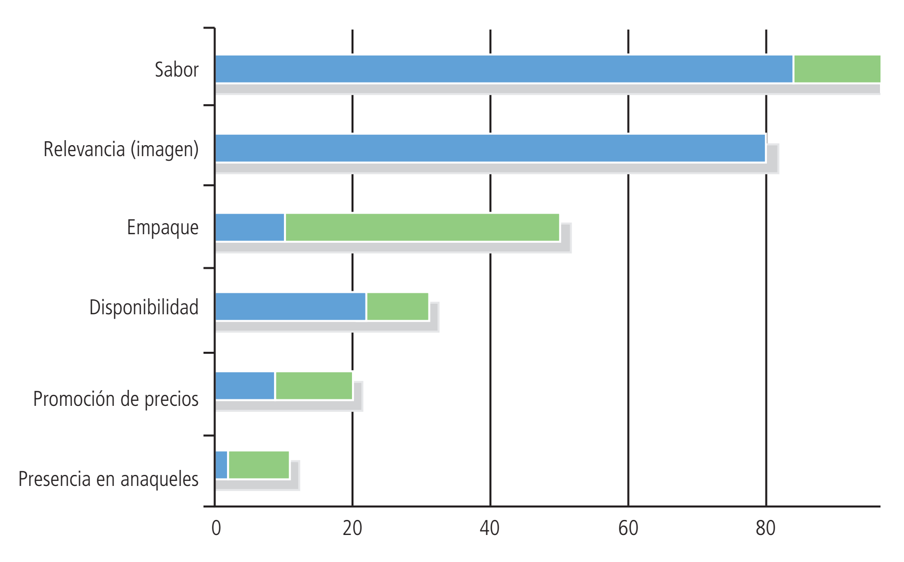


FIGURA 10-8

Ejemplo de la función del desarrollo de marca en el segmento de las cervezas

> tomar en cuenta una gran variedad de datos, tanto objetivos como cualitativos. Es necesario un juicio profesional para llegar a conclusiones correctas acerca de la función de la marca, su fortaleza y el flujo de efectivo subyacente que genera. Todas las conclusiones necesitan estar respaldadas en la medida de lo posible por estudios de investigación independientes.[36]

Sin embargo, muchos expertos en marketing piensan que es imposible reducir la riqueza de una marca a un solo número significativo, y que cualquier fórmula que intente hacerlo será abstracta y arbitraria. Por lo tanto, la desventaja principal de los métodos de valuación es que hacen una multitud de suposiciones excesivamente simplificadas para obtener una medición del valor capital de la marca. Por ejemplo, Sir Michael Perry, presidente de Unilever, objeta estos métodos por razones filosóficas:

> La evocación aparentemente milagrosa del valor de los activos intangibles, como si éste saliera de la nada, sólo sirve para reforzar el punto de vista de los consumidores escépticos de que las marcas suponen simplemente precios altos y explotación del consumidor. En Unilever, siempre hemos rechazado este tipo de enfoques.[37]

Peter Fader de Wharton señala varias limitaciones de estos métodos de valuación: requieren muchos datos evaluativos y por lo tanto, contienen una gran dosis de subjetividad; los activos intangibles no siempre son sinónimos de valor capital de la marca; en ocasiones, los métodos van en contra del sentido común y carecen de "validez aparente" (el valor capital de la marca IBM saltó del número 3 o 4 hasta el número 282 en tan sólo unos años, de acuerdo con el *Financial World*); las mediciones financieras por lo general ignoran o minimizan las inversiones actuales en el valor capital futuro de la marca, como las que se realizan en publicidad o investigación y desarrollo; y las mediciones de fortaleza de la marca pueden confundirse con la fortaleza de la compañía.[38]

En el centro de tales críticas está la cuestión de la separabilidad que identificamos antes. Un artículo editorial del *Economist* lo planteó de esta manera: "Puede ser complicado separar a las marcas como activos. Con la leche Cadbury's Dairy Milk, ¿cuánto valor proviene del nombre Cadbury? ¿Cuánto de Dairy Milk? ¿Y cuánto se debe simplemente al diseño o contenido (duplicable) del producto?"[39] En una analogía deportiva, extraer el valor de la marca puede ser tan difícil como determinar el valor que tiene el entrenador para el desempeño del equipo. Y la forma en que se administra la marca puede tener un gran efecto, positivo o negativo, en su valor. El Informe de desarrollo de marca 10-1 describe varias adquisiciones de marcas que resultaron ser infructuosas para las empresas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 10-1

Todo es según el color del cristal con que se mira

Las compañías hacen adquisiciones porque desean crecer y expandir su negocio. Al hacer adquisiciones, una compañía tiene que determinar lo que considera que valen las marcas adquiridas. En algunos casos, el valor que se espera que tenga una marca no cristaliza, lo cual sirve para recordarnos que el valor de una marca depende en parte de lo que uno haga con ella. El próspero entorno de negocios de la década de los noventa fue testigo de muchos de estos fracasos.



Bruegger's Bagels sobrevivió a una desastrosa adquisición para después triunfar en el mercado.

Un ejemplo clásico fue la adquisición de Snapple, que costó $1 700 millones a Quaker Oats en 1994. Snapple se había convertido en una conocida marca nacional gracias a su marketing convincente y popular y a la disposición para distribuir el producto en pequeñas tiendas y tiendas de conveniencia. Quaker cambió la campaña publicitaria de Snapple, abandonó a la rechoncha e inmensamente popular Snapple Lady y rediseñó el sistema de distribución. Quaker también cambió el empaque, actualizó la etiqueta y envasó el contenido de Snapple en botellas de 64 onzas (1.9 litros), maniobras que no agradaron a los clientes leales. Los resultados fueron desastrosos: Snapple comenzó a perder dinero y participación de mercado, lo cual permitió a los competidores tomar ventaja de esta situación. Incapaz de revivir a la desmoronada marca, Quaker vendió la compañía en 1997 por $300 millones a Triarc, propietario de otras bebidas como Royal Crown Cola y Diet Rite.

Otra adquisición fracasada ocurrió cuando Quality Dining compró Bruegger's Bagels en 1996 con $142 millones en acciones. En menos de un año, Quality Dining accedió a vender la cadena de bagels a sus dueños originales por $50 millones después de haber gastado $203 millones en su adquisición. Los expertos culparon

Como resultado de estas críticas, el clima concerniente a la valuación de marcas ha cambiado. Muchos expertos insisten en que otras mediciones, además del valor de la marca, son vitales para evaluar el valor capital de la marca. La figura 10-9 presenta "Los diez del valor capital de la marca", que es un conjunto de medidas cruciales de seguimiento y del valor de la marca, de acuerdo con el gurú líder en desarrollo de marcas, David Aaker.[40] En 1989, el Accounting Standards Committee británico decretó que las compañías podrían valuar marcas sólo si éstas eran adquiridas mediante una oferta pública de adquisición y sólo si se depreciaban a lo largo de 20 años contra las utilidades; con esto se adoptaba la práctica conservadora estadounidense de depreciar gradualmente el crédito mercantil. El International Accounting Standards Committee también está lidiando con esta cuestión. Véase el Enfoque de marca 10.0 para una visión de cómo han cambiado las normas de contabilidad para dar cabida al concepto del valor de la marca.

Repaso

Este capítulo consideró dos de las principales formas de medir los beneficios o resultados del valor capital de la marca: los métodos comparativos (como medio para evaluar mejor los efectos de las percepciones y preferencias del consumidor sobre los aspectos del pro-

a la estrategia de expansión demasiado ambiciosa. Quality Dining planeaba expandirse a 2000 tiendas en menos de cuatro años, a pesar del hecho de que antes de la adquisición Bruegger's había registrado dos pérdidas anuales consecutivas debido a su expansión a 339 tiendas. Los nuevos dueños también se habían fijado la altísima meta de ingresar a 60 mercados nacionales, lo cual limitó la cantidad de apoyo promocional y publicitario que cada mercado recibía. Mientras todo esto sucedía en Bruegger's, el competidor Einstein/Noah Bagel superó a la empresa como líder en el mercado de bagels en Estados Unidos. Un franquiciatario comentó: "[Quality Dining] habría tenido que trasnochar para arruinarlo todo más de lo que hizo".

En 1996, Wells Fargo adquirió el competidor First Interstate Bancorp en $12900 millones. La adquisición fracasó debido a que los dos bancos tenían dos estilos diferentes de hacer negocios. Wells Fargo se enfocaba en proporcionar comodidad a sus clientes, mientras que First Interstate se concentraba en ofrecer a los clientes servicio y apoyo a través de su red de sucursales en los vecindarios. Sin embargo, después de la fusión, Wells Fargo alejó a muchos de los clientes de First Interstate porque no podía cumplir la promesa de que "todo seguiría igual que siempre" para esos clientes. El banco más grande perdió los depósitos de los clientes, rebotaba los cheques válidos, cometía errores en saldos y respondía a las quejas de los clientes con mucha lentitud, si es que llegaba a hacerlo. Muchos clientes cerraron sus cuentas con Wells Fargo, lo que ocasionó que las cuentas fuera de California cayeran a 1% y 1.5% por mes durante 1997. El presidente y director de Wells Fargo se disculpó con los clientes del banco en el informe anual de 1997 y admitió que "sobre todo, ha sido una experiencia triste para muchos de nuestros clientes". Por desgracia, para Wells Fargo, el éxodo de los clientes tuvo un efecto negativo en las utilidades, y el banco fue adquirido en 1998 por Norwest, con sede en Minneapolis.

Fuentes: "Cadbury Is Paying Triarc $1.45 Billion for Snapple Unit", *Baltimore Sun*, 19 de septiembre de 2000; Thomas M. Burton, "The Profit Center of the Bagel Business Has Quite a Big Hole", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 1997; Jim Carlton, "Wells Fargo Discovers Getting Together Is Hard to Do", *Wall Street Journal*, 21 de julio de 1997; David Olive, "Merger Track Record Spotty", *Financial Post,* 15 de diciembre de 1998.

grama de marketing) y los métodos holísticos (intentos por obtener un cálculo del valor general de la marca). La figura 10-10 resume los métodos diferentes, pero complementarios. De hecho, comprender el rango particular de beneficios para una marca con base en métodos comparativos puede ser útil para estimar el valor general de una marca mediante métodos holísticos.

La combinación de estos resultados con los de las mediciones de las fuentes de valor capital de marca que vimos en el capítulo 9 como parte de la cadena de valor de la marca podría darnos una idea de la efectividad de las acciones de marketing. Sin embargo, la evaluación del ROI de las actividades de marketing sigue siendo un reto.[41] He aquí cuatro lineamientos generales para crear y detectar el ROI de las actividades de marketing de una marca:

1. ***Gastar de manera sensata, enfocarse y ser creativo***. Para poder medir el ROI, necesitamos obtener un rendimiento para empezar. Invertir en actividades de marketing bien definidas y diseñadas incrementa la probabilidad de que el ROI sea más positivo y discernible.
2. ***Buscar puntos de comparación o"benchmarks", examinar los niveles de gasto competitivos y las normas históricas de la compañía***. Es importante verificar las condiciones en un mercado o categoría con el fin de comprender qué podemos esperar.

3. ***Ser estratégico, aplicar los modelos de valor capital de la marca.*** Utilizar modelos como el modelo VCMBC y la cadena de valor de la marca para dotar de disciplina y un enfoque estructurado a la planeación, implementación e interpretación de la actividad de marketing.
4. ***Ser observador, dar un seguimiento formal e informal.*** La comprensión cualitativa y cuantitativa nos puede ayudar a comprender el desempeño de la marca.

Quizá el tema dominante de éste y del capítulo anterior acerca de las fuentes de medición del valor capital de la marca sea la importancia de utilizar múltiples mediciones y métodos investigación para captar la riqueza y complejidad del valor de la marca. Sin importar con cuánto cuidado las apliquemos, las mediciones individuales del valor capital de la marca corren el riesgo de perder dimensiones importantes del valor capital de la marca. Recuerde los problemas a los que se enfrentó Coca-Cola por su exceso de confianza en las pruebas ciegas de sabor, que describimos en el Informe de desarrollo de marca 1.1. Para

FIGURA 10-9

Mediciones de Aaker del valor capital de la marca a través de productos y mercados

Lealtad

1. Sobreprecio
   - Por un paquete de galletas de chispas de chocolate de 17 onzas, Nabisco cobra $2.16. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por una caja de Pepperidge Farm en lugar de la de Nabisco?
   - La marca Y tendría que costar ___% menos que la marca X para que yo me decidiera a cambiar de marca.
   - Por un paquete de galletas de chispas de chocolate de 16 onzas, ¿preferiría comprar Nabisco a $2.16 o Pepperidge Farm a $2.29?
2. Satisfacción/lealtad (entre aquellos que han utilizado la marca)
   - De acuerdo con mi uso reciente de la marca, diría que estoy (insatisfecho, satisfecho, encantado).
   - La marca cumplió mis expectativas durante mi última experiencia de uso.
   - ¿Compraría la marca en la siguiente oportunidad?
   - ¿Recomendaría el producto o servicio a otras personas?
   - La marca es (la única, una de dos, una de tres, una de más de tres) marca(s) que compro y utilizo.

Calidad percibida y liderazgo

3. Calidad percibida
   En comparación con otras marcas, esta marca es...
   - De muy alta calidad.
   - De calidad consistentemente alta.
   - (La mejor, una de las mejores, una de las peores, la peor).
4. Liderazgo/popularidad
   En comparación con otras marcas, esta marca es...
   - Cada vez más popular.
   - Una marca líder en la categoría.
   - Respetada por su innovación.

Estima

En comparación con otras marcas, yo
   - Tengo esta marca en alta estima.
   - Respeto mucho esta marca.

Asociaciones y diferenciación

5. Valor percibido
   - La marca ofrece un buen valor por el dinero.
   - Hay una buena razón para comprar esta marca y no las demás.
6. Personalidad
   - Esta marca tiene personalidad.
   - Esta marca es interesante.
   - Tengo una clara imagen del tipo de personas que utilizarían la marca.
   - Esta marca tiene una rica historia.

7. Organización
   - Ésta es una marca en la que confiaría.
   - Admiro la organización de la marca X.
   - Estaría orgulloso de hacer negocios con la organización de la marca X.

Diferenciación
   - Esta marca es diferente de otras.
   - Esta marca es básicamente la misma que otras marcas.

Conciencia

8. Conciencia de marca
   - Mencione las marcas en esta clase de productos.
   - ¿Ha oído hablar de esta marca?
   - ¿Tiene alguna opinión acerca de esta marca?
   - ¿Está usted familiarizado con esta marca?

Comportamiento del mercado

9. Participación de mercado
   - Participación de mercado basada en encuestas de mercado acerca del uso, o en información publicada por agencias especializadas.
10. Índices de precios y distribución
   - Precio relativo del mercado; el precio promedio al cual se vendió la marca durante el mes, dividido entre el precio promedio al cual se vendieron todas las marcas.
   - El porcentaje de tiendas que manejan la marca.
   - El porcentaje de personas que tienen acceso a la marca.

FIGURA 10-9

(continuación)

Métodos comparativos: utilizan experimentos que examinan las actitudes y comportamiento de los consumidores hacia una marca, con el fin evaluar de manera más directa los beneficios que surgen de tener un alto nivel de conciencia y de las asociaciones fuertes, favorables y únicas de la marca.

- ***Métodos comparativos basados en la marca:*** experimentos en los cuales un grupo de consumidores responde a un elemento del programa de marketing cuando éste se atribuye a una marca y otro grupo responde al mismo elemento cuando éste se atribuye a una marca de la competencia o a una marca ficticia.

- ***Métodos comparativos basados en el marketing:*** experimentos en los cuales los consumidores responden a cambios en los elementos del programa de marketing de la marca o las marcas de la competencia.

- ***Análisis conjunto:*** una técnica multivariable basada en encuestas que permite a los mercadólogos describir el proceso de decisión de compra de los consumidores con respecto a productos y marcas.

Métodos holísticos: intentan asignar un valor general a la marca en términos utilitarios abstractos o en términos financieros concretos. Por lo tanto, los métodos holísticos intentan desentrañar diferentes consideraciones para determinar la contribución única de la marca

- ***Método residual:*** examina el valor de la marca al restar de todas las preferencias de la marca las preferencias del consumidor basadas únicamente en los atributos físicos del producto.

- ***Método de valuación:*** asigna un valor financiero a la marca para fines contables, fusiones y adquisiciones u otras razones.

FIGURA 10-10

Mediciones de los resultados del valor capital de la marca

explicar la debacle de New Coke, el consultor de marketing Randy Scruggs hace una analogía interesante concerniente a los efectos del enfoque de Coca-Cola en una sola medición para evaluar la respuesta del consumidor, comparándolos con la interpretación que alguien podría dar cuando ve un lápiz desde arriba con la goma en un extremo.[42] Desde esa perspectiva, un lápiz podría verse como un círculo. Si lo viéramos a través de una lupa (las 190 000 pruebas de degustación de Coca-Cola) estaríamos aún más convencidos de que estamos viendo un círculo. Sólo si viéramos el lápiz desde otros ángulos y perspectivas podríamos ver que el objeto es multidimensional y que tiene una forma. En el mejor de los casos, una sola medición proporciona una visión bidimensional de una marca. Para ampliar la analogía de Scruggs, medir el volumen de un lápiz podría revelar algo acerca de su tamaño, pero no diría nada acerca de que el lápiz escribe, qué tan cómodo es de usar, etcétera. Por lo tanto, cualquier medición de un concepto multidimensional, como el valor capital de la marca, necesariamente pasa por alto o distorsiona información importante.

De acuerdo con esta visión y la definición del valor capital de la marca basado en el cliente, ningún número ni medición en lo individual captura por completo el valor capital de la marca.[43] Más bien, debemos considerar al valor capital de la marca como un concepto multidimensional que depende de las estructuras de conocimiento que están presentes en la mente de los consumidores, y de las acciones que emprende una empresa para aprovechar el potencial que ofrecen estas estructuras de conocimiento. Por lo tanto, hay muchas fuentes diferentes de valor capital de la marca y muchos resultados posibles, dependiendo de la habilidad e ingenio de los mercadólogos participantes. Las diferentes empresas son más o menos capaces de maximizar el valor potencial de una marca de acuerdo con la naturaleza de sus actividades de marketing. Como Peter Fader de Wharton dice:

> El valor real de una marca depende de su ajuste a la estructura corporativa y otros activos del comprador. Si la compañía adquirente tiene capacidades de manufactura o distribución que tengan sinergia con la marca, podría valer la pena pagar mucho dinero por ella. Paul Feldwick, un ejecutivo británico, hace una analogía entre las marcas y las propiedades que se compran en el juego de mesa Monopoly. Uno está dispuesto a pagar mucho más por Marvin Gardens si ya posee las avenidas Atlantic y Ventnor.[44]

Por lo tanto, el modelo de valor de la marca basado en el cliente enfatiza el empleo de una variedad de mediciones y métodos de investigación para capturar en toda su magnitud las múltiples fuentes posibles y las consecuencias del valor capital de la marca, cuestiones que se considerarán en los dos capítulos siguientes.

Preguntas para discusión

1. Elija un producto. Realice un experimento con y sin marca. ¿Qué aprendió acerca del valor capital de las marcas en esa clase de productos?
2. ¿Podría identificar otras ventajas o desventajas de los métodos comparativos?
3. Elija una marca y realice un análisis similar al de la marca Planter's. ¿Qué aprendió acerca de su capacidad de extensión como resultado del análisis?
4. ¿Qué piensa de la metodología de Interbrand? ¿Cuáles considera que son sus principales ventajas y desventajas?
5. ¿Cómo piensa que la metodología del BrandAsset Valuator de Young & Rubicam se relaciona con la metodología de Interbrand (véase el Enfoque de marca 9.0)? ¿Cuáles considera que son sus principales ventajas y desventajas?

ENFOQUE DE MARCA 10.0

Desarrollo de marcas y finanzas

Cada vez es más necesario que los mercadólogos puedan cuantificar sus actividades directa o indirectamente en términos financieros. Un tema importante que ha suscitado un interés cada vez mayor en el ámbito académico es la relación entre la determinación del valor capital de la marca y la información del mercado de valores y su desempeño. Otro tema importante son las implicaciones contables del desarrollo de marcas. Analizaremos las cuestiones relativas a estos temas en este apéndice.

Reacciones en el mercado de valores

Varios investigadores han analizado la forma en que el mercado de valores reacciona ante el valor capital de la marca de compañías y productos. Por ejemplo, David Aaker y Robert Jacobson examinaron la asociación entre el rendimiento anual de las acciones y los cambios anuales de la marca de 34 compañías (según las mediciones de EquiTrend del valor capital de la marca en el rubro de calidad percibida) entre 1989 y 1992.[45] También compararon los cambios acompañantes en el rendimiento sobre la inversión en curso. Como era de esperarse, encontraron que el rendimiento en el mercado bursátil estaba relacionado positivamente con los cambios en el rendimiento sobre la inversión. Resulta interesante advertir que también descubrieron una fuerte relación positiva entre el valor capital de la marca y el rendimiento sobre las acciones. Las empresas que experimentaron las mayores ganancias en el valor capital de la marca tuvieron un rendimiento promedio sobre las acciones de 30%. Por el contrario, las empresas con las pérdidas mayores en el valor capital de la marca tuvieron en promedio un rendimiento negativo sobre las acciones de 10%. Los investigadores concluyeron que los inversionistas podían y de hecho se enteraban de los cambios en el valor capital de la marca, no necesariamente a través de los estudios de EquiTrend (que pueden tener poca exposición en la comunidad financiera), sino informándose de los planes y programas de las compañías.

Más recientemente, en la década de los noventa, Aaker y Jacobson utilizaron datos relacionados con las empresas de la industria de la computación y encontraron que los cambios en la actitud hacia la marca simultáneamente estaban asociados con el rendimiento de las acciones e influían en el desempeño financiero.[46] También encontraron que cinco factores (nuevos productos, problemas con productos, acciones de la competencia, cambios en la alta dirección y acciones jurídicas) estaban asociados con cambios significativos en las actitudes hacia las marcas. Sin embargo, la conciencia que no se traducía en actitudes más positivas tenía poca influencia en el precio de las acciones (Ameritrade, Juno y Priceline). Los autores concluyen: “No son las marcas que los clientes conocen, sino las marcas que los clientes respetan las que en última instancia son exitosas”. Asimismo, con base en las estimaciones del valor capital de la marca realizadas por el *Financial World*, otro estudio detallado encontró que el valor capital de la marca estaba relacionado de manera positiva con el rendimiento de las acciones y que este efecto aumentaba en otras variables de contabilidad, como el ingreso neto de la empresa.[47]

Lane y Jacobson usaron una metodología de estudio de eventos para demostrar que las respuestas de los participantes en el mercado de valores ante anuncios de extensiones de marca, consistentes con el equilibrio inherente al apalancamiento de marca, dependían de manera interactiva y variable de la actitud hacia la marca y la familiaridad.[48] En específico, el mercado bursátil respondía más favorablemente a las extensiones de marcas que gozaban de un alto nivel de estima y familiaridad (Hershey, Coca-Cola, Norton/Symantec) y a las extensiones de marcas con bajos niveles de estima y familiaridad (debido quizá en este último caso a que había poco que arriesgar y mucho que ganar con las extensiones). La reacción de la bolsa de valores fue menos favorable (y algunas veces hasta negativa) para las extensiones de marcas en las cuales la familiaridad era desproporcionadamente alta en comparación con el aprecio de los consumidores, y para las extensiones de marcas en las cuales el aprecio de los consumidores era desproporcionadamente alto en comparación con la familiaridad. Mizik y Jacobson descubrieron que la bolsa de valores reaccionaba de manera favorable cuando una empresa ponía más énfasis en la apropiación de valor (extraer utilidades del mercado) que en la creación de valor (innovar, producir y llevar productos al mercado), a pesar de que prevalecieron ciertas condiciones limitantes.[49]

En otro estudio de eventos de 58 empresas que cambiaron de nombre en la década de los ochenta, Horsky y Swyngedow encontraron que para la mayoría de las empresas, los cambios de nombre estaban asociados con un mejor desempeño; la mejoría mayor tendía a ocurrir en las empresas que producían bienes industriales y cuyo desempeño previo al cambio era relativamente deficiente.[50] Sin embargo, no todos los cambios fueron exitosos. Los investigadores interpretaron el acto de cambiar de nombre como una señal de que se emprenderían otras medidas para mejorar el desempeño (cambios en las ofertas de productos y cambios organizacionales) con seriedad y con éxito.

Rao y sus colegas analizaron el desempeño financiero de 113 empresas durante un periodo de cinco años y encontraron que las estrategias corporativas de desarrollo de marca estaban asociadas con valores más altos de Tobin’s Q.[51] Tobin’s Q es una medición progresista de los activos intangibles y del po-

tencial de una empresa para obtener utilidades en el futuro, que se calcula como una razón del valor de mercado de la empresa al costo de sustitución de sus activos. Una estrategia mixta de desarrollo de marcas (donde una empresa utilizó nombres corporativos para algunos productos y nombres individuales para otros) se asoció con valores más bajos de Tobin's Q. Los investigadores también concluyeron que la mayoría de las empresas habrían podido mejorar su calificación Tobin's Q si hubieran adoptado una estrategia de desarrollo de marca diferente de la sugerida por el examen de sus portafolios de marcas. Madden, Fehle y Fournier encontraron que las marcas fuertes no sólo producían mayores rendimientos para sus accionistas en comparación con el parámetro relevante del mercado, sino que lo lograban con menos riesgos.[52] Fornell y sus colegas encontraron beneficios similares de mayores rendimientos y menos riesgos cuando existen clientes leales y satisfechos.[53]

Perspectivas contables en torno a las marcas[54]

Los contadores han adoptado las prácticas contables generalmente aceptadas (GAAP) y una serie de normas de contabilidad para facilitar la comparación de la información financiera. Las dos organizaciones que emiten estas normas son: el Financial Accounting Standards Board (FASB) para Estados Unidos y la International Accounting Standards Board (IASB) con sede en Londres que emite normas para gran parte del resto del mundo. FASB e IASB trabajan en colaboración estrecha y sus normas cada vez son más similares. Más de 90 países utilizan las normas de IASB y aquellos que no (por ejemplo, Japón, Hong Kong, Canadá y Australia, que tienen sus propios organismos creadores de normas) trabajan estrechamente con IASB para asegurar que haya armonía entre los informes financieros.

La producción de normas de contabilidad o incluso la modificación de las existentes es un proceso lento. Se reciben sugerencias de varias fuentes y una vez que se programan como proyecto, se sujetan a análisis de foros abiertos y a la investigación por un equipo de FASB e IASB. Cada serie de cambios o desarrollos se debe publicar en anteproyectos de exposición, documentos de discusión y documentos de trabajo. Los comentarios se reciben, evalúan y adecuan hasta que se considera que la norma definitiva está lista para su emisión. FASB emite la norma final bajo el título de Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) y el IASB con el título de International Financial Reporting Standards (IFRS).

Los activos intangibles han sido el centro de atención de ambos organismos desde los acontecimientos de la década de los ochenta. Los acontecimientos de los primeros cinco años del nuevo siglo marcaron un cambio sustancial en la función restringida que antes se les había concedido a las marcas como activos intangibles. ¿La razón?

> (Los inversionistas necesitan) información de mejor calidad acerca de los activos intangibles debido a que esos activos son un recurso económico cada vez más importante para muchas entidades y representan una proporción cada vez mayor de los activos adquiridos en muchas combinaciones de negocios.[55]

FASB emitió la SFAS 141 revisada en junio de 2001. IASB siguió su ejemplo con reformas muy similares a la norma IFRS 3 en junio de 2005. Con estas nuevas directivas, cuando la compañía A compra la compañía B, la diferencia entre el precio de compra y el valor neto de los activos (si existiera) quizá no pueda atribuirse únicamente al crédito mercantil. Las nuevas normas requieren que los contadores tomen en cuenta los costos de los intangibles que componen la porción de crédito mercantil. En otras palabras, deben determinar por qué se pagó un sobreprecio por el valor neto de los activos. ¿Qué se compró por ese precio? La tarea de los contadores, después del acontecimiento, es identificar y valuar tantos de esos activos intangibles como lo permita la norma.

La norma proporciona guía detallada en cuanto a los activos intangibles que probablemente cumplirán con el criterio del reconocimiento. En particular, reconocen las marcas registradas, los nombres comerciales, las marcas de servicio, las marcas colectivas y las marcas de certificación. Por lo tanto, las marcas ahora se reconocen como activos intangibles y su valor justo debe determinarse en el momento de la compra, donde el valor justo se define como:

> El precio que se pagaría por un activo... en una transacción actual entre los participantes del mercado en el mercado de referencia.[56]

El valor justo es el valor de mercado del activo, no es el valor en libros. Debido a que el concepto de valor justo es nuevo, tanto FASB como IASB han emitido normas acerca de la medición del valor justo. En particular, la medición del valor justo 1) refleja la estimación del mercado de las futuras entradas de efectivo descontadas asociadas con el activo, y 2) está basada en la premisa de que el activo se valúa "en uso". En otras palabras, el comprador del activo continuará utilizándolo como anteriormente lo había estado usando y operándolo junto con otros activos en el negocio.

La declaración limita las opciones del contador a tres tipos principales de valuación: de mercado, de costo y de ingreso, como se describió anteriormente. La declaración recomienda que los contadores maximicen el uso de la información del mercado más que de la entidad misma, lo cual reduce la probabilidad de que se incorpore la percepción propia y quizá subjetiva de la compañía. La norma también indica que el riesgo se ajuste mediante una tasa de descuento en la cual se agregue una prima por riesgo a la tasa libre de riesgos.

Así que si se adquiere una compañía, la marca adquirida de la compañía se valuará y aparecerá en el balance general de la compañía adquirente como un activo intangible adquirido. Sin embargo, la marca de la compañía adquirente, aún no se asentará en el balance general como un activo debido a que se genera de manera interna y las normas de contabilidad no permiten asentar marcas generadas de esta forma. Sin lugar a dudas, los consejos contables solucionarán esta anomalía en el futuro con declaraciones adicionales.

Notas

1. C. B. Bhattacharya y Leonard M. Lodish, "Towards a System for Monitoring Brand Health", *Marketing Science Institute Working Paper Series,* 00-111, julio de 2000.
2. Richard F. Chay, "How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity", *Marketing Research* 3, núm. 2, 1991, 10-30.
3. Peter Farquhar y Yuji Ijiri hacen varias otras distinciones en la clasificación de los procedimientos de medición del valor capital de la marca. Peter H. Farquhar, Julia W. Han y Yuji Ijiri, "Recognizing and Measuring Brand Assets", *Marketing Science Institute Report,* 1991, 91-119. Describen dos clases generales de métodos de medición del valor capital de la marca: métodos de separación y métodos de integración. Los métodos de separación consideran el valor capital de la marca como el valor agregado a un producto. Farquhar e Ijiri clasifican los métodos de separación en métodos residuales y métodos comparativos. Los métodos residuales determinan el valor capital de la marca con base en lo que queda después de restar los efectos físicos del producto. Los métodos comparativos determinan el valor capital de la marca al comparar el producto con marca con un producto sin marca o con un punto de comparación equivalente.

   Por otra parte, los métodos de integración por lo general definen el valor capital de la marca como un conjunto de elementos básicos. Farquhar e Ijiri clasifican los métodos de integración en métodos de asociación y valuación. Los métodos de valuación miden el valor capital de la marca por su costo o valor como un activo intangible para un dueño particular y uso pretendido.

   Los métodos de asociación miden el valor capital de la marca en términos de lo favorable de las evaluaciones de la marca, la accesibilidad de las actitudes hacia la marca y la consistencia de la imagen de la marca con los consumidores.

   El capítulo anterior describió técnicas que se podrían considerar como métodos de asociación. Este capítulo considera técnicas relacionadas con las otras tres categorías de métodos.
4. Edgar Pessemier, "A New Way to Determine Buying Decisions", *Journal of Marketing* 24, 1959, 41-46.
5. Paul E. Green y V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook", *Journal of Consumer Research* 5, 1978, 103-123; Paul E. Green y V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing* 54, 1990, 3-19.
6. Para mayores detalles véase Betsy Sharkey, "The People's Choice", *Adweek*, 27 de noviembre de 1989, MRC 8.
7. Paul E. Green y Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments", *Harvard Business Review* 53, julio-agosto de 1975, 107-111.
8. Max Blackstone, "Price Trade-Offs as a Measure of Brand Value", *Journal of Advertising Research,* agosto-septiembre de 1990, RC3-RC6.
9. Encontrará otro análisis en Jordan Louviere y Richard Johnson, "Measuring Brand Image with Conjoint Analysis and Choice Models", en *Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary*, ed. Lance Leuthesser, MSI Report 88-104, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1988.
10. Arvind Rangaswamy, Raymond R. Burke y Terence A. Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing* 10, marzo de 1993, 61-75. Véase también Moonkyu Lee, Jonathan Lee y Wagner A. Kamakura, "Consumer Evaluations of Line Extensions: A Conjoint Approach", en *Advances in Consumer Research*, vol. 23, Ann Arbor, MI, Association of Consumer Research, 1996, 289-295.
11. Howard Barich y V. Srinivasan, "Prioritizing Marketing Image Goals under Resource Constraints", *Sloan Management Review,* verano de 1993, 69-76.
12. Marco Vriens y Curtis Frazier, "The Hard Impact of the Soft Touch: How to Use Brand Positioning Attributes in Conjoint", *Marketing Research,* verano de 2003, 23-27.
13. V. Srinivasan, "Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models", *Management Science* 25, enero de 1979, 11-21.
14. Wagner A. Kamakura y Gary J. Russell, "Measuring Brand Value with Scanner Data", *International Journal of Research in Marketing* 10. 1993, 9-22.
15. Joffre Swait, Tulin Erdem, Jordan Louviere y Chris Dubelar, "The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity", *International Journal of Research in Marketing* 10. 1993, 23-45.
16. Véase también Eric L. Almquist, Ian H. Turvill y Kenneth L. Roberts, "Combining Economic Analysis for Breakthrough Brand Management", *Journal of Brand Management* 5, núm. 4, 1998, 272-282.
17. V. Srinivasan, Chan Su Park y Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources", *Management Science* 51, núm. 9, septiembre de 2005, 1433-1448. Véase también Chan Su Park y V. Srinivasan, "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendability", *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 271-288. Véase también Na Woon Bong, Roger Marshall y Kevin Lane Keller, "Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity", *Journal of Product and Brand Management* 8, núm. 3, 1999, 170-184.
18. William R. Dillon, Thomas J. Madden, Amna Kirmani y Soumen Mukherjee, "Understanding What's in a Brand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity", *Journal of Marketing Research* 38, noviembre de 2001, 415-429.

19. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67, núm. 4, 2003, 1-17. Véase también Avi Goldfarb, Qiamg Lu y Sridhar Moorthy, "Measuring Brand Equity in an Equilibrium Framework: A Structural Approach", documento de trabajo, University of Toronto, 2005.
20. Patrick Barwise, con Christopher Higson, Andrew Likierman y Paul Marsh, "Brands as 'Separable Assets'", *Business Strategy Review,* verano de 1990, 49.
21. Oliver Hupp y Ken Powaga, "Using Consumer Attitudes to Value Brands: Evaluation of the Financial Value of Brands", *Journal of Advertising Research,* septiembre de 2004, 225-231.
22. Sharkey, "The People's Choice".
23. Joanne Lipman, "British Companies Value U.S. Brand James-Literally", *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 1989, B6; Laurel Wentz, "WPP Considers Brand Valuation", *Advertising Age*, 16 de enero de 1989, 24.
24. Bernard Condon, "Gaps in GAAP", *Forbes*, 25 de enero de 1999, 76-80.
25. Para un resumen excelente de temas fundamentales, véase Jeffrey Parkhurst, "Leveraging Brand to Generate Value", capítulo 18, en *From Ideas to Assets*, ed. Bruce Berman, Nueva York, John Wiley & Sons, 2002.
26. David M. Fredricks, "Branded Assets: The Issue of Measurement", ponencia presentada en el ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, 12-13 de febrero de 1992.
27. Citado en "What's a Brand Worth? [editorial]", *Advertising Age*, 18 de julio de 1994.
28. Lew Winters, "Brand Equity Measures: Some Recent Advances", *Marketing Research,* diciembre de 1991, 70-73; Gordon V. Smith, Corporate Valuation: A Business and Professional Guide, Nueva York, John Wiley & Sons, 1988.
29. La ciencia del desarrollo de marcas 10.2 está basada en la investigación y escritos de Roger Sinclair, cuya importante participación reconocemos con gratitud. Para mayor información, visítese www.brandmetrics.com. Obsérvese que en el análisis de la vida esperada de la categoría, se eligió el límite de 40 años debido a que era el límite de años usado en la profesión contable estadounidense para la amortización del crédito mercantil. Los 10 años están basados en estimaciones de las tasas de fracaso del producto.
30. Carol J. Simon y Mary W. Sullivan, "Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science* 12, núm. 1, invierno de 1993, 28-52.
31. Michael Birkin, "Assessing Brand Value", en *Brand Power,* ed. Paul Stobart, Washington Square, Nueva York, New York University Press, 1994.
32. Simon Mottram, "The Power of the Brand", ponencia presentada en la ARF Brand Equity Conference, 15-16 de febrero de 1994.
33. Raymond Perrier, *Brand Valuation*, 3a. ed., Interbrand London, Premier Books, 1997. Para comentarios adicionales, véase Jeffrey Parkhurst, "Leveraging Brand to Generate Value", capítulo 18, en *From Ideas to Assets*, ed. Bruce Berman, Nueva York, John Wiley & Sons, 2002.
34. Jan Lindemann, "Brand Valuation", *Pool* 24, otoño de 2003.
35. Para algunos puntos de vista estimulantes, véase la edición especial de valuación de marcas del *Journal of Brand Management,* vol. 5, núm. 4, 1998.
36. Susannah Hart y John Murphy, *Brands: The New Health Creators,* Nueva York, New York University Press, 1998.
37. Diane Summers, "IBM Plunges in Year to Foot of Brand Name Value League", *Financial Times*, 11 de julio de 1994.
38. Peter Fader, notas de curso, Wharton Business School, University of Pennsylvania, 1998.
39. "On the Brandwagon", *The Economist*, 20 de enero de 1990.
40. David A. Aaker, *Building Strong Brands,* Nueva York, Free Press, 1996.
41. Scott Davis y Jeff Smith, "Do You Know Your Brand ROBI?", *Management Review,* octubre de 1998, 55-57.
42. Randy Scruggs, comunicación personal, 1996.
43. Para una aplicación empírica, véase Manoj K. Agarwal y Vithala Rao, "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters* 7, núm. 3, 1996, 237-247.
44. Fader, notas de curso.
45. David A. Aaker y Robert Jacobson, "The Financial Information Content of Perceived Quality", *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 191-201.
46. David A. Aaker y Robert Jacobson, "The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets", *Journal of Marketing Research* 38, noviembre de 2001, 485-493.
47. M. E. Barth, M. Clement, G. Foster y R. Kasznik, "Brand Values and Capital Market Valuation", *Review of Accounting Studies* 3, 1998, 41-68.
48. Vicki Lane y Robert Jacobson, "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity", *Journal of Marketing* 59, enero de 1995, 63-77.
49. Natalie Mizik y Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing* 67, enero de 2003, 63-76.
50. Dan Horsky y Patrick Swyngedouw, "Does It Pay to Change Your Company's Name? A Stock Market Perspective", *Marketing Science,* otoño de 1987, 320-335.
51. Vithala R. Rao, Manoj K. Agrawal y Denise Dahlhoff. "How is Manifested Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?", *Journal of Marketing* 68, octubre de 2004, 126-141.
52. Thomas J. Madden, Frank Fehle y Susan M. Fournier, "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the

Creation of Shareholder Value through Brands”, *Harvard Business School,* documento de trabajo núm. 02-098.

53. Clas Fomell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III y M. S. Krishnan, “Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk”, *Journal of Marketing* 70, enero de 2006, 3-14.
54. Esta sección está basada en el estudio “The Final Barrier: Marketing and Accounting Converge at the Corporate Finance Interface”, por Roger Sinclair, www.brandmetrics .com.
55. FAS 141, *Business Combinations,* FASB en junio de 2001.
56. *Statement of Accounting Standards No. 15X. Fair Value Measurement.* FASB, 21 de octubre de 2005, i.

11

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MARCA

Presentación preliminar

En las partes II, III y IV de este libro se examinaron las estrategias para construir y medir el valor capital de la marca. En la parte V se hace un análisis más profundo y se considera cómo crear, mantener y mejorar el valor capital de la marca en diversas situaciones y circunstancias.

En este capítulo consideraremos las cuestiones relacionadas con las estrategias de desarrollo de marca y cómo maximizar el valor capital de la marca en todas las marcas y productos diferentes que la empresa vende. La estrategia de desarrollo de marca de una empresa determina qué elementos de marca decidirá aplicar una empresa en los productos que ofrece a la venta. Muchas empresas emplean estrategias de desarrollo de marca complejas. Por ejemplo, los nombres de marca pueden estar compuestos por varios elementos (Toyota Camry V6 XLE) y aplicarse a toda una gama de productos (automóviles y camiones Toyota). ¿Cuál es la mejor forma de definir la estrategia de desarrollo de marca de una empresa en tales casos? ¿Qué lineamientos existen para elegir las combinaciones correctas de nombres de marca y otros elementos de marca para administrar mejor el valor capital de la marca en toda la gama de productos de la empresa? La estrategia de desarrollo de marca es crucial debido a que es el medio por el cual empresa ayuda a los consumidores a comprender sus productos y servicios y a organizarlos en la mente.

Comenzaremos con la descripción de dos herramientas estratégicas. La ***matriz marca-producto*** y la ***jerarquía de marcas*** ayudan a caracterizar y formular estrategias de desarrollo de marca mediante la definición de las diferentes relaciones entre marcas y productos. A continuación en el capítulo, se proponen algunos lineamientos para diseñar estrategias de desarrollo de marca. Por último, concluimos con la consideración de diferentes cuestiones que intervienen en la implementación de las estrategias de desarrollo de marca, incluido el diseño de la jerarquía de marcas y el programa de marketing de apoyo. Ofrecemos lineamientos para usar los diferentes niveles de la jerarquía, cómo combinar marcas de los diferentes niveles jerárquicos para cualquier producto y cómo vincular cualquier marca a múltiples productos. El apartado Enfoque de marca 11.0 dedica especial atención al tema del marketing de causas.

Arquitectura de marca

La ***estrategia de desarrollo de marca***, o ***arquitectura de marca***, de una empresa indica a los mercadólogos qué nombres de marca, logotipos, símbolos, etcétera, son aplicables a determinados productos nuevos o existentes. La distinción entre estrategias de desarrollo de marca se basa en si la empresa debe emplear una marca de familia o marca corporativa paraguas para todos sus productos (como "una marca monolítica"), o un conjunto de marcas individuales, todas con nombres diferentes ("casa de marcas").

La arquitectura de marca define tanto la complejidad de la marca como sus límites. ¿Cuales son los productos diferentes que deben compartir el mismo nombre de marca? ¿Cuántas variaciones del nombre de marca deben emplearse? La función de definir las estrategias de desarrollo de marca y la arquitectura de marca es doble:

- *Aclarar (conciencia de marca)*: mejorar la comprensión del consumidor y comunicar las similitudes y diferencias entre productos individuales.
- *Motivar (imagen de marca)*: maximizar la transferencia de valor capital a/de la marca hacia los productos individuales para mejorar la compra de prueba y la compra repetida.

Matriz marca-producto

Para caracterizar la estrategia de producto y desarrollo de marca de una empresa, una herramienta útil es la ***matriz marca-producto***, que es una representación gráfica de todas las marcas y productos que vende la empresa. La matriz (o cuadrícula) contiene las marcas de la empresa en las filas y los productos correspondientes en las columnas (véase la figura 11-1).

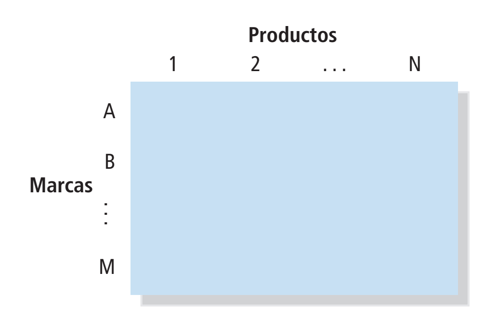


FIGURA 11-1

Matriz marca-producto

Las filas de la matriz representan las ***relaciones marca-producto*** y contienen la estrategia corporativa de extensión de la marca en términos del número y naturaleza de los productos que se venden con las diferentes marcas de la empresa. Una ***línea de marca*** consiste en todos los productos, originales así como extensiones de línea y categoría, que se venden bajo una marca particular. Así, una línea de marca es una fila de la matriz. Es necesario evaluar una posible nueva extensión de producto de una marca sobre la base de cómo el nuevo producto se beneficiará del valor capital existente de la marca madre y cómo la extensión contribuirá a su vez al valor capital de la marca madre.

Las columnas de la matriz representan las ***relaciones producto-marca*** y contienen la estrategia del portafolio de marcas en cuanto a la cantidad y naturaleza de las marcas que se van a comercializar en cada categoría. El ***portafolio de marcas*** es el conjunto de todas las marcas y líneas de marcas que una empresa determinada ofrece a la venta a los compradores en una categoría particular. Por lo tanto, un portafolio de marcas es una columna particular de la matriz. Por supuesto, los mercadólogos pueden diseñar y comercializar diferentes marcas para atraer a diferentes segmentos de mercado.

En un portafolio de marcas evaluamos su capacidad para maximizar el valor capital de la marca: cualquier marca en el portafolio no debe dañar ni disminuir el valor capital de las demás. En un portafolio de marcas óptimo, cada marca maximiza el valor capital en combinación con todas las demás marcas del portafolio. El Informe de desarrollo de marca 11-1 describe el diseño del portafolio de marcas de Gap.

Aquí presentamos un conjunto final de definiciones.[1] Una ***línea de productos*** es un grupo de productos dentro de una categoría de productos que están estrechamente relacionados, debido a que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes y se comercializan a través del mismo tipo de puntos de venta, o caen dentro de ciertos rangos de precios. Una línea de productos puede incluir diferentes marcas, una sola marca de familia o una marca individual cuya línea se ha extendido. Una ***mezcla de productos*** (o surtido de productos) es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un vendedor particular pone a disposición de los compradores. Por lo tanto, las líneas de productos representan diferentes conjuntos de columnas en la matriz marca-producto que, en total, componen la mezcla de productos. Una ***mezcla de marcas*** (o surtido de marcas) es el conjunto de todas las líneas de marcas que un vendedor particular pone a disposición de los compradores.

Podemos definir la estrategia de desarrollo de marca de una empresa de acuerdo con su *amplitud* (en términos de las relaciones marca-producto y la estrategia de extensión de marca) y su *profundidad* (en términos de las relaciones producto-marca y el portafolio o mezcla de marcas). Por ejemplo, una estrategia de desarrollo de marca es tanto profunda como amplia si la empresa tiene un gran número de marcas, muchas de las cuales se han extendido a varias categorías de productos. Este capítulo sólo considera brevemente algunas cuestiones básicas concernientes a la amplitud de una estrategia de desarrollo y extensiones de marca; el capítulo 12 está dedicado a estos temas. Después de este breve análisis, el resto de la sección explica algunas de las cuestiones principales asociadas con la profundidad de una estrategia desarrollo de marca y el tema del portafolio de marcas.

Amplitud de la estrategia de desarrollo de marca

La amplitud de la estrategia del desarrollo de marca describe el número y naturaleza de los diferentes productos vinculados a las marcas que vende la empresa. La empresa debe to-

mar decisiones estratégicas acerca de cuántas líneas de productos diferentes debe manejar (la amplitud de la mezcla de productos), así como cuántas variantes se pueden ofrecer en cada línea de productos (la profundidad de la mezcla de productos).

Amplitud de la mezcla de productos. Lehmann y Winer ofrecen una consideración detallada de los factores que afectan el atractivo de una categoría de productos.[2] Ellos observan que son tres los principales conjuntos de factores que determinan el atractivo inherente de una categoría de productos, como se indica a continuación (véase la figura 11-2).

1. *Factores agregados de mercado:* características descriptivas del mercado mismo. Si no intervienen otros factores, una categoría es atractiva si es relativamente grande (medida tanto en unidades como en dólares); presenta un crecimiento rápido (en términos actuales y proyectados), y se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto; si sus patrones de ventas no son cíclicos ni estacionales; y se caracteriza por márgenes de utilidad es relativamente altos y estables.
2. *Factores de categoría*: son factores estructurales subyacentes que afectan la categoría. En general, una categoría es atractiva si la amenaza de nuevos competidores es baja (debido a las barreras de ingreso que suponen las economías de escala, la diferenciación de los productos, los requerimientos de capital, los costos de cambiar de un proveedor a otro o los sistemas de distribución); el poder de negociación de los compradores es bajo (cuando el producto representa un pequeño porcentaje de los costos de los compradores, es muy diferenciado, o cuando los compradores obtienen utilidades altas, carecen de información acerca de las ofertas competitivas, o son incapaces de integrarse hacia atrás en la cadena de distribución); la rivalidad actual en la categoría es baja (cuando existen pocos competidores o hay un desequilibrio entre ellos en un mercado en rápido crecimiento); existen pocos productos sustitutos a juicio de los consumidores; y el mercado está operando a toda o casi toda su capacidad.
3. *Factores del entorno*: las fuerzas externas no relacionadas con los clientes y competidores del producto, pero que afectan las estrategias de marketing. Una multitud de factores tecnológicos, políticos, económicos, regulatorios y sociales afectarán las perspectivas futuras de una categoría.

Factores agregados de mercado
Tamaño del mercado
Crecimiento del mercado
Etapa del ciclo de vida del producto
Periodicidad de las ventas
Estacionalidad
Utilidades

Factores de categoría
Amenaza de nuevos competidores
Poder de negociación de los compradores
Poder de negociación de los proveedores
Rivalidad actual en la categoría
Presiones provenientes de sustitutos
Capacidad de la categoría

Factores del entorno
Tecnológicos
Políticos
Económicos
Regulatorios
Sociales

FIGURA 11-2

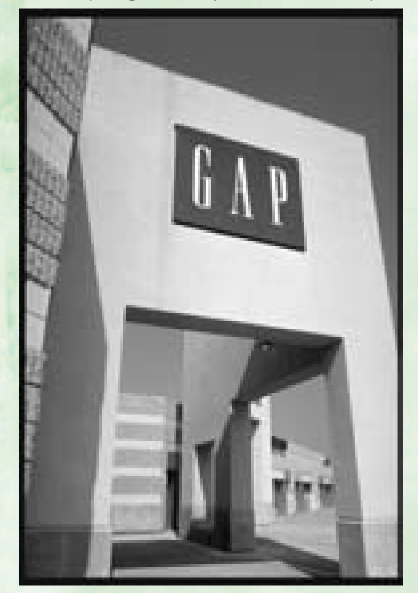
Criterios para establecer el atractivo de una categoría



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-1

Construcción de puentes de la marca Gap

En 1969, Donald Fisher fundó The Gap en San Francisco y le puso el nombre Gap a su tienda por la "generation gap" (brecha generacional). Fisher trató de enfocar su compañía en las personas nacidas durante la posguerra que habían aceptado bien los pantalones vaqueros en general, y en particular los de Levi's, como el uniforme de su generación. A medida que la popularidad de las tiendas Gap comenzó a crecer, Fisher amplió la variedad de su mercancía al agregar un número limitado de productos de la marca Gap y otras 15 marcas nacionales. Para evitar que los márgenes de utilidad se redujeran y explotar un mercado más acaudalado que el de los estudiantes, Fisher decidió mejorar la imagen de Gap a partir de 1983.



Gap ha experimentado muchos altibajos.

The Gap también se expandió más allá de sus tiendas insignia por medio de adquisiciones y extensiones. GapKids es una extensión muy exitosa lanzada en 1986. Aprovechando el "eco" de la popularidad alcanzada con la generación de la posguerra, para 1995 ya se habían inaugurado con éxito más de 350 tiendas y GapKids representó aproximadamente 16% de las utilidades anuales de Gap en ese año. En 1983, Gap compró Banana Republic y sus tiendas únicas diseñadas con temas de viajes y safaris, así como sus catálogos, y reformuló el diseño de la ropa para reflejar más los gustos urbanos. En marzo de 1994, Gap introdujo las tiendas Old Navy Clothing para vender ropa de hombres, mujeres y niños parecida a la de las tiendas Gap pero a precios más bajos, en tiendas estilo almacén. Old Navy rápidamente se popularizó entre los clientes, y contribuyó a que las ventas de Gap crecieran de 3% ($120 millones) en 1994 a más de 30% ($4300 millones) en 2000. Sin embargo, las ventas de Old Navy declinaron después de media década de éxito. Los adultos comenzaron a dejar de comprar la ropa de Old Navy porque sus estilos estaban orientados a los adolescentes. La compañía planeó ampliar su variedad estilística debido a que, como el director general Mickey Drexler afirmó: "Este negocio es demasiado grande como para enfocarse en un segmento de consumidores tan reducido".

Sin embargo, los problemas de Old Navy no eran tan serios como los de Gap, que perdió un gran número de clientes cuando cambió sus estilos para enfocarse en las tendencias para adolescentes. En noviembre

Todos estos factores se relacionan de alguna manera con los consumidores, la competencia y el entorno de marketing. Los mercadólogos deben evaluarlos para determinar el atractivo inherente de una categoría de productos o mercado, así como tomar en cuenta sus competencias principales y sus metas y objetivos estratégicos. Los nombres reales de los productos que ingresan a estos diferentes mercados dependerán de la estrategia de desarrollo de marca.

XEROX

Xerox optó por comercializar sus primeras computadoras con el nombre de Xerox. Debido a las cualidades casi genéricas del nombre, el cual es prácticamente sinónimo de fotocopiado, quizá no sea de sorprender que los consumidores lo hayan rechazado. Los anuncios impresos que anunciaban: "He aquí una Xerox que ni siquiera saca una copia" pudieron haber despertado dudas en la mente de los consumidores acerca de cómo funcionaba la computadora, o incluso si funcionaba. Xerox salió finalmente del negocio de las computadoras personales; sin embargo, aún sigue fabricando monitores para computadoras.

de 2001, Gap registró su decimonoveno mes consecutivo de bajas en las ventas en la misma tienda. El director general Mickey Drexler admitió: "Cambiamos demasiado, con demasiada rapidez y de formas que no eran congruentes con nuestra marca". Un consultor de la industria de la moda planteó esta fuerte crítica: "Hoy en día no existe una razón convincente para visitar Gap en busca de moda. Ha caído completamente de bruces".

Entre 2000 y 2002, las acciones de Gap cayeron dos terceras partes para llegar a $10 por acción, mientras la compañía enfrentaba 29 meses de caídas en las ventas en la misma tienda. Un nuevo director general, Paul Pressler, fue traído de Disney para mejorar la fortuna de la compañía. Cuando se logró comprender al consumidor mediante extensas investigaciones de marketing que revelaron que las tres marcas de Gap estaban "obstaculizándose entre sí", Pressler quiso diferenciar a las marcas y enfocó a Old Navy en la venta de artículos básicos a precios de descuento, mientras que Banana Republic aumentaba sus precios y ofrecía diseños inspirados en los desfiles de moda, y Gap permanecía en un nivel intermedio. En el corto plazo, la estrategia funcionó, ya que las ventas en la misma tienda y el flujo de efectivo aumentaron, lo que permitió a Gap pagar $2 900 millones en deuda. La dirección de Gap optó por aprovechar este éxito y comenzó a diferenciar aún más las marcas, lo que alejó a los principales clientes que se habían acostumbrado a la apariencia de cada marca. Las ventas en la misma tienda permanecieron sin cambio en cada establecimiento o disminuyeron en 2005, y las tres marcas de Gap experimentaron caídas en las ventas durante la crítica temporada navideña en ese año.

Gap respondió con un nuevo reposicionamiento de sus marcas: Gap ofrecía prendas básicas de alta calidad con estilo; Banana Republic se enfocó en los clásicos de moda pero evitó las tendencias vanguardistas; Old Navy "se volvió a enfocar en los artículos de moda a precios bajos". Se lanzó una marca adicional, Forth & Towne, una nueva cadena de tiendas para mujeres de 35 años en adelante. Forth & Towne, que representaba un mercado sin explotar a juicio de Gap, vendía ropa y accesorios de cuatro marcas: Allegory, Vocabulary, Prize y Gap Edition. A diferencia de Old Navy, Forth & Towne no prosperó y cerró en 2007. Después de continuos problemas en las ventas, Paul Pressler salió de la compañía en enero de 2007.

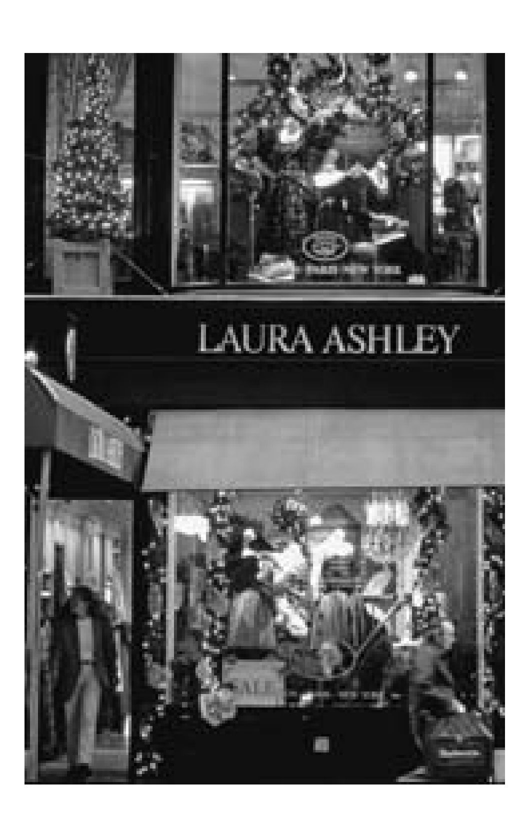
Fuentes: Julia Boorstin, "Fashion Victim: Can a Numbers Guy from Disney Correct Gap´s Style Missteps?", *Fortune,* 17 de abril de 2006, 160; Amy Merrick, "CEO Concedes Gap Made Errors, Promises Senior-Level Oversight", *Wall Street Journal,* 10 de septiembre de 2001; Julie Creswell, "Confessions of a Fashion Victim", *Fortune,* 10 de diciembre de 2001, 48-50.

Profundidad de la mezcla de productos. Una vez que los mercadólogos han tomado las decisiones generales concernientes a las categorías de productos y los mercados apropiados en los cuales competirán, necesitan elegir una estrategia óptima de línea de productos. El análisis de línea de productos requiere una clara compresión del mercado y las interdependencias de costos entre productos.[3] Esto requiere un examen del porcentaje de las ventas y utilidades con el que contribuye cada artículo a la línea de productos, y su capacidad para resistir la competencia y satisfacer las necesidades de los consumidores. Una línea de productos es demasiado corta si el gerente puede incrementar las utilidades en el largo plazo al agregar artículos; la línea es demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al deshacerse de artículos.[4] Incrementar la longitud de la línea de productos mediante la adición de nuevas variantes o artículos suele ampliar la cobertura del mercado y por ende, la participación de mercado, pero también incrementa los costos. Desde la perspectiva del desarrollo de marca, las líneas más largas de productos pueden disminuir la consistencia de la imagen de la marca asociada si todos los artículos utilizan la misma marca.

LAURA ASHLEY

A pesar de un gran éxito en la década de los ochenta, Laura Ashley vio cómo languidecían sus ventas en la década de los 90. La marca significaba diferentes cosas para diferentes personas y por desgracia, muchas de estas personas trabajaban en Laura Ashley. Las tiendas en Estados Unidos y Europa ofrecían una vasta variedad de líneas de productos. Los diseñadores y compradores estaban dispersos por todo el mundo y lanzaban cientos de estilos de ropa, muchos de los cuales se contraponían a los estilos provinciales ingleses y la moda floreada que habían hecho famosa a Laura Ashley. La vasta variedad de líneas de productos de la cadena, que incluían ropa para adulto, ropa para niños y muebles para el hogar, se habían llenado de productos que tenían poca demanda y estilos duplicados. Ochenta y dos por ciento de las ventas de la compañía provenía sólo de 22% de las mercancías. La nueva dirección redujo las marcas y eliminó 30% de los estilos de prendas de vestir y 20% de las líneas de muebles para el hogar. También consolidó el diseño, los procesos de compra y comercialización y tomó medidas para crear un diseño y formato de tienda más similares.[5] Sin embargo, una vez que perdió su impulso, Laura Ashley se encontró luchando en el mercado mientras una sucesión de 10 directores generales en 13 años intentaban reactivar la marca. En 2005, un nuevo director general cambió el enfoque central de la compañía, de la moda a los muebles para el hogar, y las ventas comenzaron a repuntar.

Una vez que se han definido las categorías y las líneas de productos adecuadas, los mercadólogos deciden qué productos agregar a alguna marca, así como cuántas marcas apoyar en cualquier categoría de productos. La primera decisión tiene que ver con las extensiones de marca que analizaremos a detalle en el siguiente capítulo; la segunda decisión tiene que ver con el portafolio de marcas, que abordaremos a continuación. El apartado Informe de desarrollo de marca 11-2 describe las experiencias de VF en extender su nombre de marca y líneas de negocios por medio de adquisiciones estratégicas.



La marca Laura Ashley ha experimentado algunos altibajos a través de los años.

Profundidad de la estrategia de desarrollo de marca

La profundidad de una estrategia de desarrollo de marca es el número y naturaleza de las diferentes marcas comercializadas en la clase de productos que vende una empresa. ¿Por qué una empresa podría tener múltiples marcas en la misma categoría de productos? La principal razón es la cobertura del mercado. A pesar de que el desarrollo de múltiples marcas fue impulsado originalmente por General Motors, Procter & Gamble es reconocido ampliamente por haber popularizado esta práctica. P&G se convirtió en defensor de las marcas múltiples después de introducir la marca de detergente Cheer como una alternativa a su ya exitoso detergente Tide, lo cual ha generado ventas combinadas más altas en la categoría de productos.

La principal razón de adoptar múltiples marcas es orientarse hacia diferentes segmentos de precios, diferentes canales de distribución, diferentes fronteras geográficas, etcétera.[6] Por ejemplo, como parte del plan para mejorar Holiday Inn Worldwide, la cadena de hoteles dividió sus hoteles nacionales en cinco cadenas separadas para explotar cinco segmentos diferentes de servicios: el lujoso Crown Plaza, el tradicional Holiday Inn, el económico Holiday Inn Express y los orientados a los viajeros de negocios Holiday Inn Select y Holiday Inn Suites & Rooms.[7] Las diferentes cadenas de la marca recibieron diferentes programas de marketing con diferente énfasis; por ejemplo, Holiday Inn Express se ha anunciado con la campaña publicitaria humorística "Stay Smart", que muestra las brillantes proezas que la gente común y corriente puede intentar después de hospedarse en la cadena. Estas personas actúan como científicos, doctores e incluso como miembros del grupo de rock Kiss, y siempre rematan con la misma línea cuando se pone en duda su identidad y credenciales: "No, pero me hospedé en el Holiday Inn Express". Marriott adoptó antes una estrategia muy similar de portafolio de marcas, y otras cadenas de hoteles han seguido su ejemplo.

Muchas empresas han lanzado marcas múltiples debido a que una sola marca no sería favorecida por igual por los diferentes segmentos de mercado a los que la empresa quiere orientarse. El Informe de desarrollo de marca 11-3 relata la estrategia de portafolio de marcas de Ford. Algunas otras razones para introducir múltiples marcas en una categoría incluyen las siguientes:[8]

- Incrementar la presencia en el anaquel y la dependencia del minorista.
- Atraer clientes que buscan variedad y que de otra manera cambiarían a otra marca.
- Incrementar la competencia interna dentro de la empresa.
- Producir economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.

En el diseño del portafolio de marcas óptimo, los mercadólogos, por lo general, necesitan encontrar un equilibrio entre la cobertura del mercado y estas consideraciones adicionales, por un lado, y los costos y la rentabilidad, por el otro. Al igual que una línea de productos, un portafolio es demasiado grande si las utilidades se pueden incrementar al desechar marcas; y no es suficientemente grande, si las utilidades pueden aumentar al agregar marcas. Es probable que las líneas de marcas mal diferenciadas estén caracterizadas por una gran cantidad de canibalización y requieran un recorte apropiado.[9] La ciencia del desarrollo de marca 11-1 describe un enfoque académico de la administración del portafolio de marcas.

El principio básico para diseñar un portafolio de marcas es *maximizar la cobertura de mercado* de manera que no se pase por alto a ninguno de los posibles clientes, pero *minimizar el traslape de las marcas* para que éstas no compitan entre sí para obtener la aprobación del mismo cliente. Cada marca debe tener un mercado objetivo y posicionamiento distintos.[10] Por ejemplo, a principios de 2000, Procter & Gamble trató de maximizar la cobertura de mercado y minimizar el traslape de marcas con el crecimiento integral de las marcas principales existentes, en lugar introducir muchas marcas nuevas. La compañía enfocó sus esfuerzos de innovación en las marcas principales, lo cual produjo numerosas extensiones exitosas de marcas líderes en el mercado, como los productos Crest para blanquear los dientes, los pañales de entrenamiento Pamper's y los productos Mr. Clean Magic Eraser.[11]



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-2

Extensión de la marca VF

El fabricante de ropa más grande del mundo, VF, se fundó en 1899 como Reading Glove & Mitten Co., pero en 1919 se rebautizó con el nombre de Vanity Fair Silk Mills por su nuevo enfoque en la ropa interior femenina. En la década de 1970 se expandió a la ropa de trabajo y la ropa informal al adquirir H.D. Lee, fabricante de los pantalones vaqueros Lee. Durante las siguientes tres décadas, VF adquirió otras marcas de ropa interior y pantalones vaqueros. Esta estrategia de crecimiento con un enfoque estrecho funcionó bien para la compañía por un tiempo, pero las ventas de VF se estancaron en 2000 cuando se volvió cada vez más difícil seguir expandiendo las categorías de ropa íntima y pantalones vaqueros. Un comentarista observó: "Sólo se puede crecer hasta cierto punto con los sostenes y pantalones vaqueros". Para estimular un mayor crecimiento, VF trató de extender su marca con la adquisición de compañías de ropa en otras categorías.



VF adquirió Nautica de su fundador, David Chu.

A partir de 2000, con la adquisición por $135 millones de la famosa marca (pero en esa época decadente) North Face, fabricante de ropa y equipo para actividades al aire libre, VF ha realizado una serie de adquisiciones exitosas de marcas populares de la categoría de ropa para actividades al aire libre. En 2004, VF adquirió la marca Vans especializada en calzado para deslizarse en patineta y practicar surf, la compañía de zapatos de surf Reef, el proveedor de ropa Napapijri, y la marca de estilo de vida excursionista Kipling, por más de $400 millones en conjunto. También se expandió al área de la ropa deportiva con la adquisición por $631 millones de la marca de ropa deportiva para hombre Nautica, que también incluía la marca de diseñador John Varvatos. Las ventajas de escala de VF y su larga trayectoria en la industria del vestido le permitió modernizar con rapidez las operaciones financieras y de distribución y contratación externa de cada una de las marcas adquiridas con el fin de hacerlas más rentables. Por ejemplo, The North Face había registrado una pérdida neta de $100 millones un año antes de ser adquirida por VF; cinco años después, sus ventas casi se duplicaron y ascendieron a $500 millones y los márgenes de utilidades operativas se elevaron de −35% a 13%.

Además de estas consideraciones, las marcas pueden desempeñar varias funciones específicas como parte de un portafolio de marcas. La figura 11-3 resume algunas ellas.

Flanqueadoras. Una función cada vez más importante que tienen ciertas marcas es la de ser marcas de protección flanqueadoras o "luchadoras". El propósito de este tipo de marcas por lo general es crear puntos de paridad más fuertes con respecto a las marcas de la competencia, de manera que las marcas insignia más importantes (y más rentables) puedan conservar su posicionamiento deseado. En particular, como observamos en el capítulo 5, muchas empresas están introduciendo marcas de descuento como flanqueadoras para competir mejor con las marcas de tiendas y las marcas privadas y proteger sus marcas de precios más altos. En algunos casos, las empresas están reposicionando las marcas existentes en su portafolio para que desempeñen esta función. Por ejemplo, la otrora "champaña de la

Marcas propiedad de la compañía

Pantalones vaqueros: Lee, Wrangler, Timber Creek by Wrangler, Hero by Wrangler, Riders, Rustler, Brittania, Chic, Gitano, 20X, Maverick, H.I.S., Old Axe.

Ropa interior: Vanity Fair, Vassarette, Bestform, Lily of France, Curvation, Gemma, Lou, Bolero, Intima Cherry, Variance, Belcor.

Uniformes: Red Kap, Bulwark, Penn State Textile, Horace Small, Lee Sport, CSA, Chase Authentics, VF Solutions, E. Magrath.

Ropa para actividades al aire libre: The North Face, JanSport, Eastpak, Napapijri, Kipling, Vans, Reef.

Ropa deportiva: Nautica, John Varvatos.

Marcas licenciadas

Ropa interior Tommy Hilfiger, uniformes NFL Red y NFL White.

La expansión de la marca VF ha sido una contribución importante a su reciente éxito. Como se expresa en su sitio Web, los dos puntos claves de la estrategia central de VF son:

- Construir un portafolio de marcas fuertes que ofrezcan un gran valor a los consumidores.
- Enfocar nuestras marcas para llegar a una variedad de segmentos de consumidores a través de todos los canales minoristas.

Estas medidas estratégicas han permitido a VF alcanzar ventas superiores a los $6200 millones, más que cualquier otro fabricante de ropa, y más de $500 millones en utilidades netas durante 2006, mientras conservan los márgenes de operación líderes en la industria. Como un analista observó: "VF ha superado a la competencia debido a que cuando el desempeño de una marca baja un poco, hay otras que lo compensan".

Fuentes: www.vfc.com, Michael V. Copeland, "Stitching Together an Apparel Powerhouse", *Business* 2.0, 2 de abril de 2005, 52.

cerveza embotellada", la cerveza Miller High Life, quedó relegada en la década de 1990 a ser una marca de descuento para proteger a la Miller Genuine Draft y Miller Lite que tenían precios más altos. Asimismo, P&G reposicionó su marca de pañales Luvs, que en otro tiempo fue la marca de más alto rango, para que sirviera como marca luchadora contra las marcas privadas y las marcas de tiendas a fin de proteger su marca Pampers, posicionada en la categoría más alta.

En el diseño de las marcas luchadoras, los mercadólogos deben tener mucho cuidado. Las marcas luchadoras no deben ser tan atractivas que despojen de sus ventas a las marcas comparativas o referentes de precios más altos. Asimismo, si las marcas luchadoras están conectadas de alguna forma (por ejemplo, a través de una estrategia común de desarrollo de marcas) con otras marcas del portafolio, no deben estar diseñadas de una manera tan barata que perjudiquen a las demás marcas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-3

Portafolio de marcas de Ford

Ford Motor Company, tradicionalmente conocida por sus marcas fabricadas en Estados Unidos, Ford, Lincoln y Mercury, se expandió en las dos décadas pasadas con una larga sucesión de adquisiciones de fabricantes de autos extranjeros, a partir de la compra en 1987 del fabricante británico de autos de lujo Aston Martin. Durante la siguiente década, Ford compró Land Rover, Volvo y Jaguar. Estas maniobras transformaron a la compañía en el segundo vendedor más importante del mundo de automóviles de lujo. En total, Ford invirtió más de $12 000 millones en la adquisición de marcas de lujo en las décadas de 1980 y 1990.

En 2000, el Premier Automotive Group (PAG) de Ford, compuesto por Jaguar, Volvo, Land Rover, Aston Martin y Lincoln, vendió menos de un millón de unidades en todo el mundo. En contraste con sus competidores Lexus, BMW y Mercedes, que vendieron una variedad de automóviles bajo una misma marca, el portafolio de Ford de marcas de lujo atendía a diferentes tipos de compradores. Por ejemplo, Volvo atrae a los compradores interesados en la seguridad, Land Rover atrae a los conocedores de vehículos todoterreno, y Jaguar representa la tradición de elegancia británica. Victor H. Doolan, director ejecutivo del PAG explicó el beneficio del portafolio: "No tenemos que extender nuestras marcas más allá de nuestros valores centrales".

En un principio, la división de lujo planeaba obtener utilidades aumentando la producción de vehículos de lujo de altos márgenes y aprovechar



La compra que hizo Ford del fabricante de autos de lujo Jaguar aún no ha rendido grandes frutos.

1. Atraer un segmento particular del mercado que actualmente no está cubierto por otras marcas de la empresa.
2. Servir como flanqueadoras y proteger a las marcas insignia.
3. Servir como vacas de dinero que pueden ordeñarse para obtener utilidades.
4. Servir como producto básico y económico para atraer nuevos clientes leales a la marca.
5. Servir como producto de prestigio y alta categoría para agregar prestigio y credibilidad a todo el portafolio de marcas.
6. Incrementar la presencia en anaquel y la dependencia del minorista en la tienda.
7. Atraer a los consumidores que buscan variedad, que de otra manera se habrían cambiado a otra marca.
8. Incrementar la competencia interna dentro de la empresa.
9. Producir economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.

FIGURA 11-3

Posibles funciones especiales de las marcas en el portafolio de marcas

las economías de escala mediante el uso de las mismas plataformas básicas de los automóviles para fabricar diferentes modelos. Esta estrategia dual fue muy problemática, ya que le resultó difícil a Ford convencer a los nuevos compradores de autos de lujo de que, por ejemplo, valía la pena comprar el sedán Jaguar X-Type, una vez que los consumidores se enteraban de que estaban basados en la misma plataforma del económico Ford Mondeo. Además, producir cantidades mayores de automóviles X-Type para consumidores de nivel principiante estaba perjudicando la imagen exclusiva de la marca. Después de perder $800 millones en 2002, Ford reestructuró la división PAG, con lo cual se reasignó la fabricación del Lincoln a la división de autos norteamericanos y se designó a una nueva administración que reenfocara al PAG con objetivos de ventas más bajas. La división de lujo obtuvo utilidades por $164 millones en 2003. Pero a pesar del éxito de Volvo, los problemas en la marca Jaguar continuaron y PAG registró $840 millones combinados en pérdidas en 2004 y 2005.

Los problemas de las marcas de lujo de Ford se reflejaron en los malos resultados de su división norteamericana, la cual registró una pérdida antes de impuestos de $1600 millones en 2005, debido a los altos costos de mano de obra y la poca demanda de autos Ford, Lincoln y Mercury. Para mejorar el desempeño de su división norteamericana, en 2006 Ford anunció su plan "Way Forward", que además de varias iniciativas de recorte de costos, incluía esfuerzos para fortalecer las marcas Ford, Lincoln y Mercury. Ese año se lanzó una nueva campaña publicitaria de Ford, con el tema "Bold Moves", diseñada para señalar la nueva dirección positiva de la marca.

Fuentes: www.ford.com; Kathleen Kerwin, "Ford Learns Lessons of Luxury", *Business Week*, 1 de marzo de 2004, 116; Sarah A. Webster, "More Pain Ahead: Ford Lays Out Deep Cuts, But Details Unclear", *Detroit Free Press*, 24 de enero de 2006, 1.

Vacas de dinero. Algunas marcas pueden subsistir a pesar de la mala condición de sus ventas debido a que siguen conservando un número suficiente de clientes y su rentabilidad con un apoyo de marketing casi nulo. Los mercadólogos pueden ordeñar de manera efectiva estas "vacas de dinero" al capitalizar sus reservas existentes de valor capital de marca. Por ejemplo, a pesar del hecho de que los avances tecnológicos han trasladado gran parte del mercado a la nueva marca de máquinas de afeitar Mach3, Gillette sigue vendiendo sus marcas más antiguas Trac II, Atra y Sensor. Debido a que el retiro de estas marcas no necesariamente ocasionaría que los clientes cambiaran a otra marca de Gillette, es más rentable para Gillette mantenerlas en su portafolio de marcas que descontinuarlas.

Marcas económicas de nivel básico o marcas de prestigio de alta categoría. Muchas marcas introducen extensiones de línea o variantes de marca en ciertas categorías de productos que varían en precio y calidad. Estas submarcas aprovechan las asociaciones de otras marcas, pero se distinguen en función de su precio y dimensiones de calidad. En este caso, los puntos extremos de la línea de marca suelen desempeñar una función especializada.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 11-1

Lograr el portafolio de marcas ideal

Conforme los portafolios de marcas evolucionan y crecen, requieren un método más preciso de administración. Los esfuerzos periódicos por analizar y racionalizar los portafolios en expansión desempeñan una función importante en la administración de marcas. Las empresas necesitan un método estructurado y definido para evaluar y refinar sus inventarios de marcas con el fin de maximizar su adaptación y mejora mutua de sus fortalezas, y no sólo garantizar su independencia. Este método impide que las marcas pequeñas de nicho que siguen aportando valor a la compañía se estanquen debido a la falta de inversión.

Hill, Ettenson y Tyson detallan cinco pasos que ayudarán a los administradores a decidir cómo asignar sus presupuestos al desarrollo de las marcas de un portafolio. Los autores recomiendan una planeación periódica del portafolio, que consiste en un análisis de toda la lista de marcas que complementa los esfuerzos actuales de la administración de marcas. Su marco de planeación del portafolio permite a los gerentes comparar las marcas directamente y ofrecer dirección tanto para las marcas en lo individual como para el portafolio entero.

Paso 1: Comprender el portafolio

Este paso primero requiere hacer un inventario de todas las marcas que posee la compañía. Hill, Ettenson y Tyson recomiendan compilar una lista de las marcas registradas que posee la compañía y agregar cualquier marca que guarde relación estrecha con la empresa. Esta lista no debe incluir sólo las marcas más prominentes de la compañía, ya que con frecuencia, las marcas más antiguas, subutilizadas y en problemas necesitan más atención. Después, la gerencia debe actualizar la lista final y borrar las marcas registradas obsoletas y cotejarla con los materiales de comunicación de la compañía.

Paso 2: Evaluar la contribución de la marca

El segundo paso requiere el análisis de la contribución de cada marca del inventario al portafolio en general. El análisis debe tomar en cuenta los ingresos, los gastos de marketing y el tiempo de la alta dirección invertido en cada marca, además de la importancia de la marca en relación con las demás del portafolio. Los autores observan que las marcas pueden tener en beneficios ocultos, como el de ofrecer apalancamiento con los socios comerciales o servir como plataforma para la extensión de una línea de productos. Después, los gerentes evalúan todas estas variables para clasificar las marcas en triadas de acuerdo con sus utilidades y gastos generales.

Paso 3: Evaluar la posición de mercado

Los autores afirman que las marcas son como los vectores: tienen fuerza y dirección. El siguiente paso del análisis del portafolio es calibrar estas dos variables para tener una idea de la salud general de la marca. La tracción es una medida de la fortaleza real de la marca. Los mercadólogos la determinan con base en los datos de investigación de mercado, así como en la retroalimentación de los clientes, proveedores y empleados. La tracción captura la lealtad hacia la marca y la adecuación general de la marca dentro de la compañía.

La variable del impulso muestra a los gerentes hacia dónde se dirige la marca. El fin de medir el impulso es identificar los problemas de las marcas antes de que se vuelvan aparentes en forma de disminuciones en el volumen y la participación del mercado. Para determinar el impulso de una marca, los gerentes deben

entrevistar a las partes interesadas, internas y externas, y hacerles preguntas incisivas para comprender los pensamientos y sentimientos no expresados acerca de las marcas y su lugar en relación con sus competidoras. Los investigadores sugieren a los gerentes que tomen nota de las sutilezas, como lenguaje corporal, para capturar de manera más precisa las respuestas.

Paso 4: Abordar problemas e identificar oportunidades

Los investigadores afirman que la mayoría de las marcas se clasifican en ocho categorías determinadas por su contribución a la compañía, su desempeño actual en el mercado y las perspectivas a futuro. Éstas son las categorías:

1. *Poderosa:* una marca que necesita ser defendida con ferocidad y desarrollarse de manera sensata.
2. *Durmiente:* una marca que con un poco de agilidad podría convertirse en una marca poderosa.
3. *Deslizante:* una marca valiosa que ha perdido impulso, está debilitándose y necesita intervención inmediata para impedir su disolución.
4. *Soldado:* una marca sólida que contribuye de manera callada, sin necesidad de mucha atención por parte de la gerencia.
5. *Agujero negro:* una marca que consume recursos y que quizá no los reponga.
6. *Cohete:* una marca que está en camino de convertirse en una marca poderosa.
7. *Tímida:* una marca pequeña y subestimada con clientes muy leales, que suele tener precio y comercialización menores que lo amerita.
8. *Descartada:* una marca que debió haber sido retirada hace muchos años.

Los autores afirman que las marcas más difíciles de clasificar y administrar son aquellas con baja tracción y contribución, pero con impulso alto. Pueden ser agujeros negros o cohetes y son difíciles de distinguir debido a que suelen ser marcas muy nuevas que aún tienen que lograr todo su potencial. Muchas compañías no pueden encauzar suficientes recursos a las marcas poderosas, durmientes, soldados y tímidas, debido a que invierten demasiado tiempo y atención en las marcas que deberían discontinuarse. Las marcas soldado suelen constituir de 60 al 80% del portafolio de marcas. Los gerentes deben tener cuidado de impulsar estas marcas con inyecciones periódicas de recursos.

Paso 5: Desarrollo de un plan para el portafolio

Los gerentes enfrentan el desafío de maximizar todo el portafolio. Deben asignar fondos a cada una de las marcas, a sabiendas de que en el juego suma cero de la planeación del portafolio, dar recursos a una marca priva de oportunidades a otra. Las opciones existentes incluyen la venta, reposicionamiento, promoción y consolidación de marcas. Hill, Ettenson y Tyson argumentan que es crucial saber dónde y cuándo invertir en una marca. Recomiendan crear una lista de marcas para observarlas de cerca y establecer una fecha límite para tomar decisiones acerca del futuro de tales marcas. Este análisis debe ofrecer una guía para modernizar y racionalizar el portafolio y dar seguimiento a las marcas que requieren atención. Uno de los aspectos más valiosos del proceso es la inversión del tiempo de administración, que requiere que los gerentes se involucren con las marcas y piensen estratégicamente en el futuro del portafolio.

Fuente: Sam Hill, Richard Ettenson y Dane Tyson, “Achieving the Ideal Brand Portfolio”, *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2005.

La función de una marca de precio relativamente bajo en el portafolio de marcas suele ser la de atraer clientes hacia la marca. A los minoristas les gusta exhibir estos atrayentes de tráfico, debido a que suelen ser un anzuelo que lleva a los consumidores a comprar una marca de un precio mayor. Por ejemplo, BMW introdujo ciertos modelos en sus automóviles serie 3, en parte como un medio para atraer nuevos clientes leales a su marca con la esperanza de que más adelante, cuando cambiaran de auto, compraran modelos de precios superiores. Después, en 2004, BMW llevó este método un paso más allá cuando introdujo la serie 1, que comenzaba en $23 800 y se construía en la misma línea de producción que la serie 3.

Por otro lado, la función de una marca con un precio relativamente alto en la familia de marcas suele dotar de prestigio y credibilidad a todo el portafolio de marcas. Por ejemplo, un analista argumentó que el valor real para Chevrolet que le proporcionaba su automóvil deportivo de alto desempeño Corvette era "su capacidad de atraer a los clientes curiosos a las salas de exhibición y al mismo tiempo, ayudar a mejorar la imagen de otros automóviles Chevrolet. No significa nada para la rentabilidad de GM, pero no hay duda alguna de que es un modelo que atrae clientes".[12] La imagen de prestigio tecnológico de Corvette proyecta su halo sobre toda la línea Chevrolet.

Resumen. En pocas palabras, las marcas pueden ampliar la cobertura, ofrecer protección, extender una imagen, o desempeñar diferentes funciones para la empresa. En todas las decisiones relativas al portafolio de marcas, los criterios básicos son simples, a pesar de que su aplicación puede ser un poco complicada: para minimizar el traslapo y obtener el mayor beneficio del portafolio, cada producto con un nombre de marca debe tener: 1) una función bien definida que desempeñar para la empresa y, por lo tanto; 2) una posición bien definida que indique los beneficios o las promesas que ofrece a los consumidores. Muchas empresas se están dando cuenta de que debido a la proliferación de productos a través de los años, ahora pueden recortar el número de marcas y variantes de los productos que ofrecen y aún así, seguir siendo rentables y satisfacer a sus clientes.[13]

Jerarquía de marcas

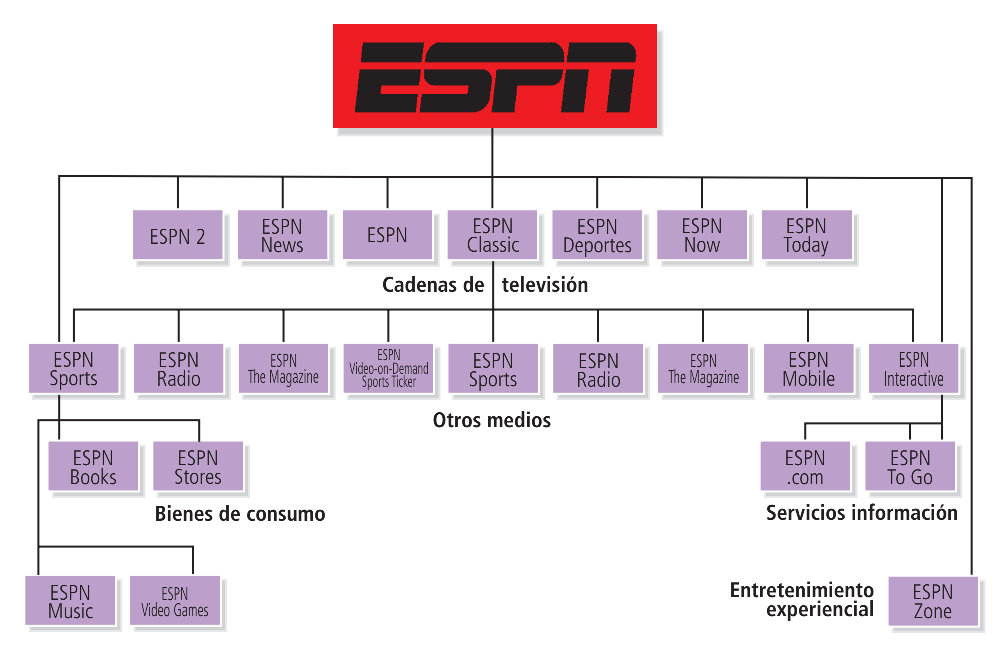
La matriz marca-producto ayuda a resaltar la variedad de productos y marcas que una compañía vende. Por ejemplo, una computadora portátil Dell Inspiron XPS está compuesta por tres elementos diferentes del nombre de marca: "Dell", "Inspiron" y "XPS". Algunos de éstos pueden ser compartidos por diferentes productos; otros están limitados. Dell utiliza su nombre corporativo para poner marca a muchos de sus productos, pero Inspiron designa a cierto tipo de computadora (portátil) y XPS identifica un modelo particular de Inspiron (diseñado para maximizar el desempeño de los juegos).

Una ***jerarquía de marcas*** es un medio útil para representar gráficamente la estrategia de desarrollo de marcas de una empresa, ya que presenta el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos en todos los productos de la empresa, lo cual revela el orden explícito de los elementos de marca. Está basada en el hecho de que podemos comercializar un producto bajo una marca dependiendo de cuántos elementos de marca nuevos y existentes utilicemos y cómo los combinemos. Podemos construir una jerarquía para representar cómo se combinan los productos con otros (si es que lo hacen) debido a sus elementos comunes de marca. La figura 11-4 presenta una representación sencilla de la jerarquía de marcas de ESPN en un momento dado.

Existen diferentes formas de definir los elementos de marca y los niveles de la jerarquía. Quizá la representación más simple de los elementos y niveles de una jerarquía de marcas, en orden descendente, podría ser:

1. Marca corporativa o de compañía (General Motors)
2. Marca de familia (Buick)
3. Marca individual (Park Avenue)
4. Modificador (artículo o modelo de designación) (Ultra)

El nivel más alto de la jerarquía técnicamente siempre consiste en una marca, es decir, la ***marca corporativa o de compañía***. Por razones legales, la marca de la compañía o corporati-



Fuente: 2006 Tuck Brand Audit Project.

FIGURA 11-4

Jerarquía de marcas de ESPN

va casi siempre está presente en alguna parte del empaque del producto, aunque el nombre de la subsidiaria de la compañía puede aparecer en lugar del nombre corporativo. Por ejemplo, Fortune Brands posee muchas compañías diferentes, como las pelotas y palos de golf Titleist, los zapatos y guantes de golf Footjoy, el whisky Jim Beam, el coñac Courvoisier, los candados Master Lock y los grifos Moen, pero no usa su nombre corporativo en ninguna de sus líneas comerciales. Para algunas empresas, como General Electric y Hewlett-Packard, la marca corporativa es prácticamente la única marca. Algunas empresas combinan su nombre de marca corporativa con las marcas de familia o las marcas individuales (las unidades de negocios de electrónica e ingeniería del conglomerado Siemens usan esta marca más algunos modificadores descriptivos, como Siemens Transportation Systems). Por último, en algunos otros casos, el nombre de la compañía es prácticamente invisible y, a pesar de que técnicamente forma parte de la jerarquía, en realidad no recibe atención del programa de marketing (Black & Decker no utiliza su nombre en las herramientas eléctricas profesionales de alta categoría DeWalt).

En el siguiente nivel inferior, una ***marca de familia*** se utiliza en más de una categoría de productos, pero no necesariamente es el nombre de la compañía o la corporación. Por ejemplo, la marca de familia Healthy Choice de ConAgra aparece en una amplia variedad de productos alimenticios, entre otros, carne empacada, sopas, salsas para pasta, panes, rosetas de maíz y helados. Otros ejemplos de marcas de familia que se jactan de ganar miles de millones de dólares en ventas anuales incluyen los jugos Tropicana de Seagram, la bebida deportiva Gatorade de PepsiCo y la cerveza Budweiser de Anheuser-Busch. La mayoría de las empresas suelen apoyar sólo un puñado de marcas de familia. Si la marca corporativa se aplica a una variedad de productos, funciona también como marca de familia, y los dos niveles se combinan en uno en esos productos.

Una ***marca individual*** es una marca restringida esencialmente a una categoría de productos, a pesar de que se puede utilizar para varios tipos de productos dentro de la categoría. Por ejemplo, en la clase de productos "botanas saladas", Frito-Lay ofrece las frituras de maíz Fritos, las frituras de tortilla Doritos, las papas fritas Lays y Ruffles y los pretzels Rold Gold. Cada marca tiene una posición dominante en su respectiva categoría dentro de la clase de productos "botanas saladas" en general. Un ***modificador*** es un medio para designar un artículo o tipo de modelo específico, o una versión o configuración particular del producto. Land O'Lakes ofrece su mantequilla en las versiones "batida", "sin sal" y "regular". El yogurt Yoplait tiene sabores "ligero", "estilo natilla" y "original".

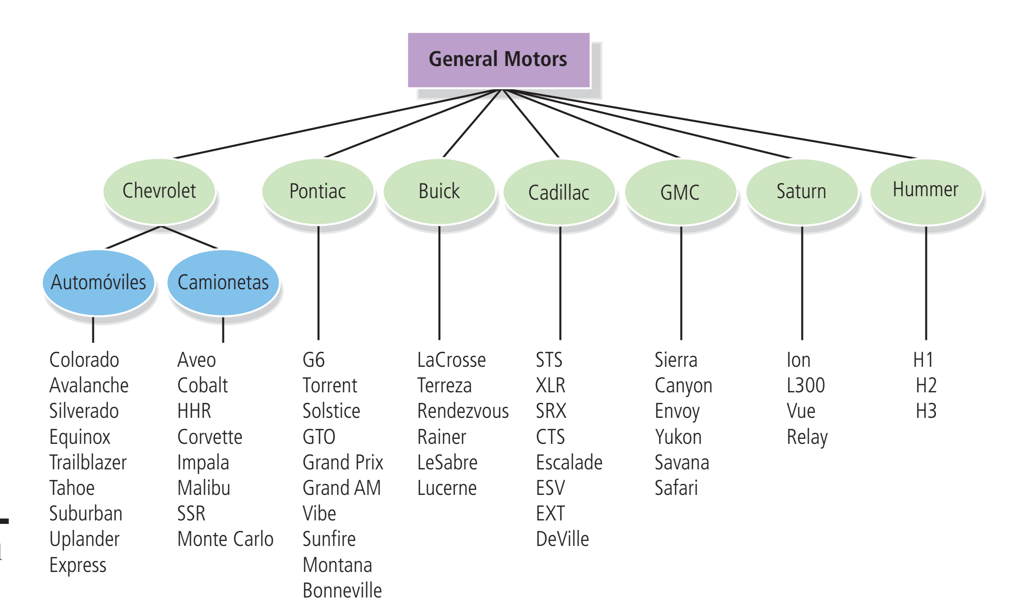


FIGURA 11-5

Jerarquía de marcas de General Motors

La figura 11-5 presenta una versión abreviada de una jerarquía de marcas que muestra la estrategia de desarrollo de marcas de General Motors en 2005. Como indica este ejemplo, los diferentes niveles de jerarquía pueden recibir un énfasis diferente para desplegar una estrategia de desarrollo de marca. Por ejemplo, General Motors por lo general optaba por minimizar la importancia de su nombre corporativo en el desarrollo de marca de sus automóviles; sin embargo, recientemente el nombre ha desempeñado una función más importante en las actividades de marketing de apoyo. Tales cambios en el énfasis intentan explotar las asociaciones positivas y aminorar las negativas de las diferentes marcas en diferentes contextos, y existen varias formas de asignar un énfasis mayor o menor en los diferentes elementos que se combinan para conformar la marca.

AKZO NOBEL

Fabricante holandés de productos para el cuidado de la salud, recubrimientos, productos químicos y fibras, Akzo Nobel utiliza una jerarquía de marcas de cuatro niveles con base en los siguientes principios:[14]

1. Uso de la *marca corporativa* sólo en algunos mercados industriales para productos químicos, recubrimientos y fibras donde el nombre de la compañía establece la reputación del producto.
2. Usar la *marca corporativa más una marca de producto* en algunos de los mercados industriales para productos químicos, recubrimientos y fibras con el fin de agregar valor o ayudar a posicionar el producto en relación con otras marcas.
3. Utilizar una *marca de producto prominente respaldada por la marca corporativa* en algunos mercados industriales para materiales de recubrimiento donde la marca del producto sea especialmente fuerte, pero aún así pueda beneficiarse del respaldo corporativo.
4. Utilizar *sólo una marca de producto* en productos farmacéuticos y en algunos productos de recubrimiento donde la estrategia de marketing haga más deseable este enfoque (pero el nombre corporativo podría seguir apareciendo en la papelería y publicidad de la compañía).

Construcción del valor capital en diferentes niveles de la jerarquía

Antes de considerar cómo puede la jerarquía de marcas ayudar a formular las estrategias de desarrollo de marca, examinemos primero algunas de las cuestiones específicas de la construcción de estructuras de conocimiento de marca y, por lo tanto, de valor capital de marca, en cada uno de los diferentes niveles de jerarquía de marcas.

Nivel de marca corporativa o de compañía. Por simplicidad, este capítulo se referirá indistintamente a las marcas corporativas y a las marcas de compañía, ya que recono-

cemos que los consumidores no necesariamente distinguen entre las dos o saben que las corporaciones pueden comprender múltiples compañías. Podemos considerar la imagen corporativa como las asociaciones que tienen los consumidores con la compañía o la corporación que elabora el producto o proporciona el servicio. La imagen corporativa es particularmente relevante cuando la marca corporativa o de compañía desempeña una función importante en la estrategia de desarrollo de marca.

Algunos expertos en marketing piensan que un factor cada vez más importante en las decisiones de compra son las percepciones que tiene el consumidor de la función que desempeña una empresa en la sociedad; por ejemplo, la manera en que una empresa trata a sus empleados, accionistas, vecinos y otros. Un directivo de una gran agencia publicitaria plantea esta cuestión así: "La única ventaja competitiva sustentable que tiene cualquier negocio es su reputación".[15] De acuerdo con este razonamiento, una extensa encuesta global aplicada a analistas financieros y otras personas en la comunidad de inversionistas arrojó que 91% de la muestra estuvo de acuerdo en que una compañía que no cuida su reputación padecerá dificultades financieras. Además, 96% de los analistas respondieron que la reputación del director general era moderadamente, muy o sumamente importante en la determinación sus calificaciones.[16] Asimismo, la encuesta Reputation Quotient (RQ) de cerca de 20 000 estadounidenses realizada por Harris Interactive concluyó que existía una fuerte correlación estadística entre una reputación corporativa excelente y las intenciones de los consumidores de comprar los productos y servicios de una compañía, recomendarlos a otras personas, comprar las acciones de una compañía y recomendar estas acciones a otros inversionistas.[17] Interbrand encontró que una marca corporativa fuerte podría mejorar el precio de las acciones de una compañía de 5 a 7% en un mercado alcista y mitigar las pérdidas en un mercado bajista.[18] No es coincidencia que en una encuesta de directores generales realizada por la revista *PR Week* casi 75% de los directores generales encuestados afirmaran que estaban preocupados por las amenazas a la reputación corporativa de su organización.[19] Para justificar sus inversiones de marketing, los ejecutivos de Accenture afirmaron que una imagen corporativa fuerte podría ser un medio efectivo para atraer y motivar a los empleados.

Darse cuenta de que los consumidores y otros pueden estar interesados no sólo en las características y asociaciones del producto, ha generado una gran cantidad de actividades de marketing para establecer la imagen corporativa adecuada. Una imagen corporativa dependerá de varios factores, como los productos que una compañía fabrica, las acciones que emprende y la manera en que se comunica con sus consumidores. Barich y Kotler identifican numerosos determinantes específicos de la imagen de una compañía (véase la figura 11-6).[20] Como el director general de Johnson & Johnson una vez observó: "La reputación refleja el comportamiento que se exhibe día a día en cientos de pequeñas cosas. La forma en que se administra la reputación es pensar y tratar siempre de hacer lo correcto todos los días".[21] El Enfoque de marca 11-0 detalla cómo Johnson & Johnson se las arregló para preservar tanto la reputación de la línea de productos Tylenol, como su reputación corporativa al responder de la manera adecuada a una crisis grave relacionada con la seguridad de sus productos.

El ***valor capital de la marca corporativa*** es la respuesta diferencial de los consumidores, clientes, empleados, otras empresas y otras partes relevantes a las palabras, acciones, comunicaciones, productos o servicios ofrecidos por una entidad de marca corporativa identificada. En otras palabras, el valor capital positivo de la marca corporativa ocurre cuando una parte relevante responde de manera más favorable a una campaña publicitaria corporativa, un producto o servicio de marca corporativa, un comunicado de relaciones públicas emitido por la corporación, etcétera, que si la misma oferta se atribuyera a una compañía desconocida o ficticia. Una marca corporativa puede ser un medio poderoso para que las empresas se expresen de una forma que no esté vinculada a sus productos o servicios específicos. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 11-2 describe un método para definir la personalidad corporativa de una marca.

Una marca corporativa es distinta de una marca de producto en cuanto a que puede abarcar un rango mucho más amplio de asociaciones. Por ejemplo, el nombre de una marca corporativa puede evocar con más probabilidad asociaciones de productos comunes y

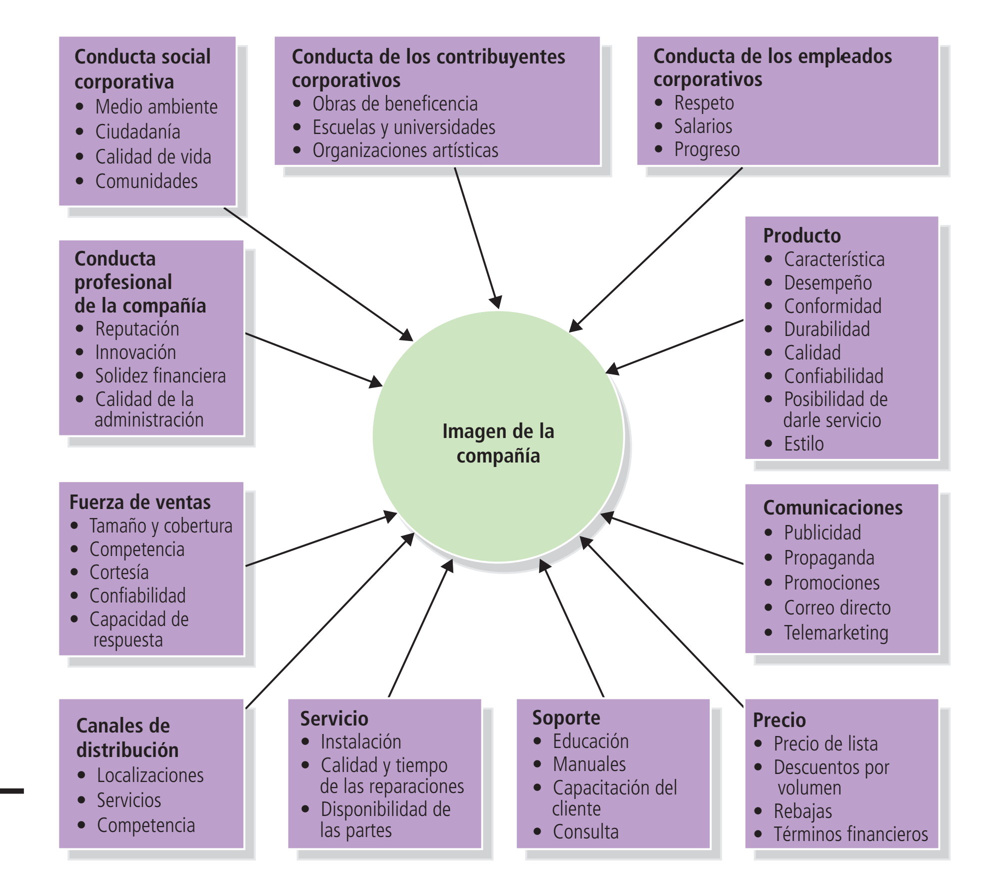


FIGURA 11-6

Determinantes de la imagen corporativa

sus atributos o beneficios compartidos; personas y relaciones; programas y valores y credibilidad corporativa. Estas asociaciones pueden tener un efecto importante en el valor capital en la marca y en el desempeño de mercado de los productos individuales. Por ejemplo, un estudio de mercado reveló que los consumidores que tenían una imagen corporativa más favorable de DuPont tenían más probabilidad de responder de manera favorable a las declaraciones hechas en un anuncio para la alfombra Stainmaster y, por lo tanto, de comprar efectivamente el producto.[22]

La construcción y administración de una marca corporativa fuerte tiene requisitos adicionales. Es necesario que la empresa mantenga a un alto perfil público, en especial en términos de influir y formar algunos de los tipos más abstractos de asociaciones. Si el director general o director administrativo está asociado con una marca corporativa, debe estar dispuesto a mantener un perfil más público para ayudar a comunicar las noticias e información, y quizá constituir un símbolo de las actividades de marketing actuales. Asimismo, en virtud de su perfil público más visible, una empresa también debe estar dispuesta a someterse a un mayor escrutinio y a transparentar más sus valores, actividades y programas. Por lo tanto, las marcas corporativas tienen que aceptar un alto nivel de apertura.

Una marca corporativa tiene la posibilidad de ofrecer numerosísimas ventajas de marketing, pero sólo si el valor capital de la marca corporativa se construye y cultiva de manera cuidadosa, lo cual supone una tarea muy compleja. Muchas empresas que triunfarán en el mercado en los años venideros serán aquellas que construyan y administren de la manera adecuada el valor capital de la marca corporativa. El Informe de desarrollo de marca 11-4 describe un concepto estrechamente relacionado, la reputación corporativa, y cómo podemos considerarla desde la perspectiva de los consumidores y de otras empresas.[23] Este capítulo considera a continuación algunas cuestiones de imagen de marca en los otros tres niveles de la jerarquía de marcas.

Nivel de marca de familia Las marcas de familia, como las marcas corporativas o marcas de compañía, son marcas que se aplican a una gran variedad de categorías de pro-

ductos. La principal diferencia es que debido a que la marca de familia puede ser distinta de la marca corporativa o marca de compañía, las asociaciones al nivel de marca de compañía pueden ser menos predominantes. En ocasiones, otros autores se refieren a este tipo de marcas como ***marcas de rango*** o ***marcas paraguas.***

Los mercadólogos pueden aplicar marcas de familia en lugar de marcas corporativas por varias razones. A medida que los productos se diferencian más unos de otros, puede ser más difícil para la marca corporativa retener el significado del producto o vincular de manera efectiva los productos dispares. Vimos en el capítulo 7 que Beatrice Inc. fue incapaz de crear una marca corporativa significativa que englobara su conjunto de productos heterogéneos. Las marcas de familia distintas, por otra parte, pueden evocar un conjunto específico de asociaciones en un grupo de productos relacionados.[24] Al igual que las marcas corporativas, estas asociaciones pueden relacionarse con los atributos, beneficios y actitudes comunes y quizá en menor grado, con personas y relaciones, programas y valores y credibilidad corporativa asociados con el producto.

Por lo tanto, las marcas de familia pueden ser un medio eficiente para vincular las asociaciones comunes con múltiples productos que son distintos. El costo de introducir un nuevo producto relacionado puede ser más bajo y la probabilidad de aceptación puede ser más alta cuando los mercadólogos aplican una marca de familia existente a un nuevo producto. Por otra parte, si los productos vinculados a la marca de familia y sus programas de marketing de apoyo no se consideran de manera cuidadosa, las asociaciones con la marca de familia pueden debilitarse y ser menos favorables. Además, el fracaso de un producto puede tener consecuencias adversas en otros productos que vende la empresa bajo la misma marca, en virtud de la identificación común con la marca. Estas ventajas y desventajas ayudarán a determinar si la estrategia más adecuada es la "marca monolítica" o "casa de marcas".

Nivel de marca individual. Las marcas individuales están restringidas en esencia a una categoría de productos, a pesar de que los múltiples tipos de productos pueden diferir en función del modelo, tamaño del empaque, sabor, etcétera. La principal ventaja de crear marcas individuales es que podemos personalizar la marca y toda su actividad de marketing de apoyo para satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes. Por lo tanto, el nombre, logotipo y otros elementos de la marca, así como el diseño del producto, programas de comunicaciones de marketing y estrategias de fijación de precios y distribución, se pueden enfocar en cierto mercado objetivo. Además, si una marca tiene dificultades o fracasa, el riesgo para las otras marcas y para la propia compañía es mínimo. Sin embargo, las desventajas de crear marcas individuales son la dificultad, la complejidad y los gastos de desarrollar programas de marketing separados para construir niveles suficientes de valor capital de la marca.

Nivel de modificador. Sin importar si los mercadólogos optan por marcas corporativas, de familia o individuales, deben distinguir aún más las marcas de acuerdo con los diferentes tipos de artículos o modelos. Agregar un modificador suele ser signo de refinamiento o diferencias en las marcas relacionadas con factores como niveles de calidad (whisky escocés Johnny Walker Red Label, Black Label, Gold Label y Blue Label), atributos (sabores Spearmint, Doublemint y Juicy Fruit de la goma de mascar Wrigley), funciones (película Kodak de 35 mm y APS con velocidad de 100, 200 y 400), etcétera.[25] Los modificadores de marca comunican cómo los diversos productos dentro de una categoría que comparte el mismo nombre de marca difieren en una o más dimensiones significativas de atributos y beneficios. Así, uno de sus usos es demostrar la forma en que una variación de la marca se relaciona con otras en la misma familia de marcas. Los modificadores ayudan a hacer los productos más entendibles y relevantes para los consumidores o incluso para el comercio. Farquhar, Herr y sus colegas observan cómo los modificadores pueden llegar incluso a convertirse en marcas registradas fuertes si son capaces de desarrollar una asociación única con la marca madre y mencionan como ejemplo el hecho de que sólo Uncle Ben tiene "Arroz convertido" y sólo Orville Redenbacher vende "Rosetas de maíz gourmet".[26]

Descriptor de producto. A pesar de que no se considera un elemento de marca por sí mismo, el descriptor de un producto con marca puede ser un ingrediente importante de la



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 11-2

Personalidad de la marca corporativa

En un artículo del *Journal of Brand Management*, Kevin Lane Keller y Keith Richey explicaron y definieron tres dimensiones centrales que necesita reflejar la personalidad de marca de una corporación exitosa del siglo XXI: a saber, corazón, mente y cuerpo. Cada una de estas tres dimensiones centrales está compuesta por dos rasgos de personalidad: corazón apasionado y compasivo; mente creativa y disciplinada y cuerpo ágil y colaborador.

Los autores definen la personalidad corporativa como "una forma de personalidad de marca exclusiva de una marca corporativa" y como "las características o rasgos humanos que se pueden atribuir a una marca". Ellos observan que a pesar del hecho de que la personalidad de marca se refiere tanto a marcas de productos como a marcas corporativas, estas últimas están diseñadas para cubrir un rango más amplio de asociaciones que las marcas de productos que podrían ser parte de ellas. Keller y Richey definen así las tres dimensiones centrales de la personalidad:

- El "corazón" de la compañía está compuesto por dos rasgos: *pasión* y *compasión*. La compañía debe apasionarse por servir a sus clientes y competir en el mercado, y debe ser compasiva con sus empleados, partes interesadas y miembros de las comunidades en las que opera.
- La "mente" de la compañía contiene dos rasgos: *creatividad y disciplina*. Una compañía exitosa debe ser creativa en su método para atender a sus clientes y triunfar en el mercado, al tiempo que adopta un enfoque disciplinado que asegura las acciones apropiadas y consistentes en toda la organización.
- El "cuerpo" de la compañía es *ágil* y *colaborador*. Una compañía exitosa debe poseer la agilidad para reaccionar de manera rentable ante los cambios en el mercado y también emplear un enfoque colaborador que asegure que funcione bien fuera y dentro de la empresa para alcanzar metas comunes.

Los autores señalan que existen equilibrios entre los dos rasgos de la dimensión "mente". Observan que "aunque es necesario fomentar y mantener la creatividad en la organización, esta creatividad debe enfocarse hasta cierto grado". Con el fin de tener éxito, la empresa debe apalancar sus capacidades centrales y en-

estrategia de desarrollo de marca. El descriptor de producto ayuda a los consumidores a entender qué es el producto y qué hace, y también ayuda a definir la competencia relevante en la mente de los consumidores. En algunos casos, puede ser difícil describir de manera sucinta lo que es el producto, en especial en el caso de un nuevo producto con funciones poco usuales.

MYSPACE.COM

Uno de los desafíos del desarrollo de marcas de News Corporation, ahora propietaria del muy exitoso sitio Web MySpace.com, radica en definir con exactitud qué es MySpace. A pesar de que es exacta la etiqueta de "sitio Web de redes sociales", puede no ser un descriptor de una categoría de productos con la cual estén muy familiarizados los consumidores. Por fortuna para MySpace, los jóvenes cibernautas parecen tener un sentido intuitivo de la utilidad de este producto y acudieron en tropel al sitio a una tasa de 160000 nuevos usuarios registrados por día en 2006.[27]

Introducir un producto verdaderamente nuevo con un nombre conocido puede facilitar la familiaridad y la comprensión básicas, pero quizá a costa de una comprensión más rica

focarse en lo que se trata su negocio, en lugar de ir en pos de cada nueva oportunidad de negocios que se presenta. Este equilibrio puede manejarse al "establecer las prioridades adecuadas que ofrezcan a todos los miembros de la organización una clara dirección en cuanto a cuáles son las metas de la empresa y cómo se pueden alcanzar". Una compañía que ha logrado combinar la creatividad y la disciplina es 3M, que requiere que sus científicos pasen 15% de su tiempo de trabajo estudiando temas de interés para ellos, aparte de su función de investigación específica. Así, la compañía fomenta la investigación y el pensamiento innovador, pero se asegura de que esta investigación aumente su negocio central en lugar de apartarse de él.

De acuerdo con el artículo, estas tres dimensiones centrales de la personalidad corporativa tienen un efecto multiplicador, y no sólo aditivo. Es decir, "los efectos de estos tres pares de rasgos de la personalidad corporativa se fortalecen mutuamente". Por ejemplo, la pasión puede impulsar la creatividad dentro de una organización. A su vez, la creatividad fomenta la agilidad, puesto que las empresas más creativas pueden encontrar soluciones a los problemas o reconocer nuevas oportunidades con mayor rapidez. La disciplina genera mejores esfuerzos de colaboración, ya que los empleados establecen y siguen los lineamientos y principios de la sociedad con más facilidad.

Los autores aseguran que es importante que estas dimensiones de los rasgos de la personalidad corporativa se incorporen a una marca, ya que la corporación que compite en el siglo XXI estará definida "tanto por *quién* es como por lo *que* hace". Esto contrasta con la historia de las corporaciones, cuando una compañía basaba su identidad principalmente en los productos y servicios que vendía y sus acciones en el mercado. En muchos casos, los empleados de una compañía son la cara exterior de la empresa que los consumidores ven y definen "quién" es la corporación. Por lo tanto, es necesario, afirman los autores, que los empleados representen los rasgos de personalidad que la compañía ha establecido. Si todos los empleados actúan con "corazón", "mente" y "cuerpo", entonces la compañía estará en mejor condición para lograr el éxito en el entorno de negocios del siglo XXI.

Fuente: Kevin Lane Keller y Keith Richey, "The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business, *Journal of Brand Management*, 14, septiembre-noviembre de 2006, pp. 74-81.

de en qué se diferencia el nuevo producto de los productos estrechamente relacionados que ya existen.

Dimensiones de la imagen corporativa

Antes de considerar algunas decisiones necesarias para establecer una jerarquía de marcas, consideremos a detalle los tipos de asociaciones que podrían existir en el nivel de marca corporativa o marca de compañía, o quizá incluso a nivel de marca de familia. En esta sección abundaremos en algunos de los diferentes tipos de asociaciones que probablemente se vinculen a una marca corporativa y que tienen la posibilidad de afectar el valor capital de la marca (véase la figura 11-7).[28] La ciencia del desarrollo de marca 11-2 describe algunas investigaciones académicas que se han realizado sobre el desarrollo de marcas corporativas.

Atributos, beneficios o actitudes comunes de producto. Al igual que las marcas individuales, una marca corporativa o de compañía puede evocar en los consumidores una fuerte asociación con un atributo del producto (Hershey con "chocolate"), tipo de usuario (BMW con "jóvenes profesionistas ricos"), situación de uso (Club Med con "días de diversión") o valoración general (Sony con "calidad").



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-4

Reputaciones corporativas: las compañías más admiradas de Estados Unidos

Cada año, la revista *Fortune* realiza una encuesta detallada de las percepciones comerciales de las compañías con las mejores reputaciones corporativas. La encuesta de 2006 incluía a las 1 000 compañías estadounidenses más grandes (clasificadas por ingresos) y las 25 subsidiarias estadounidenses más grandes de compañías extranjeras en 70 grupos industriales. Se pidió a más de 10 000 altos ejecutivos, directores externos y analistas financieros que eligieran a las cinco compañías que admiraban más, sin importar la industria. Para crear listas de industrias, los encuestados calificaron a las compañías en su industria con base en ocho atributos: 1) calidad de la administración; 2) calidad de los productos o servicios; 3) innovación; 4) valor de la inversión en el largo plazo; 5) solidez financiera; 6) capacidad para atraer, desarrollar y conservar a gente talentosa; 7) responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente, y 8) uso acertado de los activos corporativos.

Muchas de las mismas compañías aparecen en la lista año tras año; por ejemplo, General Electric ha sido número 1 en seis de los últimos ocho años. Las 10 compañías más admiradas de Fortune (Fortune's Top Ten Most Admired) en 2006 y el lugar que ocuparon en la clasificación son las siguientes:

Lugar	Compañía	Lugar	Compañía
1	General Electric	6	Johnson & Johnson
2	FedEx	7	Berkshire Hathaway
3	Southwest Airlines	8	Dell
4	Procter & Gamble	9	Toyota Motor
5	Starbucks	10	Microsoft

Los resultados del estudio RQ 2005 de las reputaciones corporativas que Harris Interactive y el Reputation Institute realizan cada año desde 1999, demuestran tanto el carácter perdurable de las reputaciones corporativas como su capacidad para cambiar con rapidez. De acuerdo con el doctor Charles Fombrun, director ejecutivo de Reputation Institute y co-creador del estudio anual RQ: "Las reputaciones corporativas son polifacéticas. Compañías como Johnson & Johnson y Coca-Cola han dominado de manera constante nuestras

Atributos, beneficios o actitudes comunes de producto
Calidad
Innovación

Personas y relaciones
Orientación del cliente

Valores y programas
Preocupación por el medio ambiente
Responsabilidad social

Credibilidad corporativa
Experiencia
Confiabilidad
Atractivo

FIGURA 11-7

Algunas asociaciones importantes de imagen corporativa

clasificaciones públicas, mientras que las compañías petroleras, tabacaleras y las plagadas de escándalos se han anclado en la parte inferior de la distribución. Además, las reputaciones pueden cambiar con rapidez, como las industrias automovilística y farmacéutica que alcanzaron un gran éxito en 2005, o como las compañías tecnológicas, como Google, que despegaron para alcanzar los primeros lugares de la lista".

Los investigadores determinan las compañías que se considerarán con base en una muestra preliminar de más de 6000 encuestados, a los que se les pide que mencionen dos compañías con las mejores reputaciones corporativas y dos compañías con las peores reputaciones en Estados Unidos. Suman las nominaciones abiertas para crear una lista de las 60 "compañías más visibles". Después, 20000 personas califican a estas compañías con base en los 20 atributos del Harris-Fombrun Reputation Quotient, un instrumento científicamente diseñado para medir las reputaciones corporativas en seis áreas principales: atractivo emocional, calidad del producto o servicio, desempeño financiero, responsabilidad social, visión y liderazgo, y entorno de trabajo. Los resultados de 2006 son los siguientes:

Lugar	Compañía	Lugar	Compañía
1	Microsoft	6	General Mills
2	Johnson & Johnson	7	UPS
3	3M	8	Sony
4	Google	9	Toyota
5	Coca-Cola	10	Procter & Gamble

Fuentes: "America's Most Admired Companies", *Fortune,* 22 de febrero de 2006; "Microsoft Jumps to No. 1 in National Corporate Reputation Survey", comunicado de prensa, Harris Interactive, 1 de febrero de 2007.

Si una marca corporativa está vinculada a productos de diversas categorías, es probable que algunas de sus asociaciones más fuertes sean los atributos intangibles, beneficios abstractos o actitudes que abarcan cada una de las diferentes categorías de productos. Por ejemplo, las compañías pueden estar asociadas con productos o servicios que resuelven problemas particulares (Black & Decker), proporcionan emoción y diversión para ciertas actividades (Nintendo), están construidos con las normas de más alta calidad (Motorola), contienen características avanzadas o innovadoras (Rubbermaid) o representan liderazgo de mercado (Hertz). Hay dos asociaciones específicas de la imagen corporativa relacionadas con el producto: alta calidad e innovación, que merecen atención especial.

Una ***asociación de imagen corporativa de alta calidad*** crea percepciones en el consumidor de que la compañía produce los productos de la más alta calidad. Varias organizaciones, como J.D. Power, *Consumer Reports* y muchas otras publicaciones especializadas en automovilismo califican productos y el premio Malcolm Baldrige es uno de los muchos que distinguen a las compañías con base en la calidad. La calidad es uno de los factores de decisión más importantes, si no es que *el más* importante para los consumidores.

Una ***asociación de imagen corporativa innovadora*** crea percepciones en el consumidor de una compañía que desarrolla programas de marketing nuevos y únicos, en especial con respecto a introducciones o mejoras de producto. Keller y Aaker demostraron mediante experimentos cómo las diferentes estrategias de imagen corporativa (ser innovador, estar

preocupado por el medio ambiente o participar en la comunidad) pueden afectar diferencialmente la credibilidad corporativa y beneficiar de manera estratégica a la empresa, ya que como resultado aumentan la aceptación de las extensiones de marca.[29] En particular, mostraron cómo la imagen corporativa de estar interesado en el medio ambiente y participar en la comunidad afectaba las percepciones del consumidor en cuanto a la credibilidad y el atractivo corporativo, pero no en cuanto a las habilidades y experiencia corporativas. Por el contrario, es interesante observar que los consumidores consideraron que una compañía con una imagen corporativa innovadora no sólo era experta, sino también confiable y agradable.

Ser una compañía innovadora se considera en parte que es una compañía moderna y actual, que invierte en investigación y desarrollo, emplea las capacidades de manufactura más avanzadas y lanza las características de producto más nuevas. Un aspecto prioritario de la imagen de muchas compañías japonesas, desde compañías de productos de consumo como Kao hasta compañías con orientación más tecnológica como Canon, es que se les perciba como innovadoras.[30] La innovación percibida es también un arma competitiva cla-

INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-5



3M es una organización respetada y altamente innovadora y creativa.

Innovación corporativa en 3M

3M ha promovido una cultura de innovación e improvisación evidente desde sus principios. En 1904, los directores de la compañía enfrentaron una operación minera fallida, pero convirtieron la arena y desechos sobrantes en un nuevo producto revolucionario: el papel de lija. Hoy 3M elabora más de 50 000 productos, entre otros, papel de lija, lentes de contacto, adhesivos y películas ópticas. Cada año, 3M lanza montones de nuevos productos, y la compañía genera ingresos significativos de los productos que ha introducido en los últimos cinco años. Por lo regular, se clasifica entre las 10 principales compañías estadounidenses cada año en cuanto a patentes registradas. 3M tiene un presupuesto anual para investigación y desarrollo de $1 000 millones, lo cual es una parte sustancial de los $22 900 millones que obtiene en ventas anuales.

3M tiene una larga historia de innovación y ha desarrollado numerosos productos en su existencia de 99 años, que fueron los primeros en su tipo. He aquí una breve cronología:

- 1925: Cinta adhesiva opaca Scotch®
- 1930: Cinta adhesiva transparente Scotch®
- 1939: Primera señal de tránsito reflectante
- 1956: Protector de telas Scotchgard™
- 1962: Pista de tartán, primera pista de carreras sintética
- 1979: Aislamiento térmico Thinsulate™
- 1980: Notas Post-it®
- 1985: Primera cinta reajustable para pañales
- 1995: Primer inhalador en aerosol sin clorofluorocarbono

ve y una prioridad para las empresas de otros países. Michelin (“A Better Way Forward”) describe cómo su compromiso con el medio ambiente, la seguridad, el valor y el placer de manejar han sido los motivadores de sus innovaciones. El Informe de desarrollo de marca 11-5 describe cómo 3M ha desarrollado una cultura e imagen innovadoras.

Personas y relaciones. Las asociaciones de imagen corporativa pueden reflejar las características de los empleados de la compañía. A pesar de que ésta es una estrategia de posicionamiento natural para las empresas de servicios, incluidas las aerolíneas como Southwest, las agencias de alquiler de autos como Avis, los hoteles como Ritz Carlton y los minoristas como Wal-Mart, de hecho, en el pasado, las empresas manufactureras como GE y otras han enfocado también la atención en sus empleados en los programas de comunicación. La razón de esto es que los rasgos que exhiben los empleados tendrán implicaciones directas e indirectas en los consumidores acerca de los productos que la empresa fabrica o los servicios que ofrece.

2000: Primeros productos laminadores que no requieren calor

2001: Fluido de protección contra incendios, 3M™ Novec™, primera alternativa al halón para supresión de incendios

2003: Primer conductor compuesto de aluminio que puede transportar hasta tres veces más electricidad que los conductores convencionales elevados

3M es capaz de producir innovaciones de manera constante, debido en parte a que promueve un entorno corporativo que facilita nuevos descubrimientos. He aquí algunas prácticas que la compañía utiliza para asegurar que su cultura permanezca enfocada en la innovación:

- 3M anima a todos, no sólo a los ingenieros, a que se conviertan en “promotores de producto”. El programa “15% del tiempo” de la compañía permite que todos los empleados dediquen hasta 15% de su tiempo a trabajar en proyectos de su interés personal. Los productos como las notas Post-it, la cinta adhesiva y la tecnología de microreplicación de la compañía se desarrollaron como resultado de las actividades de este programa.
- A cada nueva idea prometedora se le asigna un equipo multidisciplinario encabezado por un “promotor ejecutivo”.
- 3M espera algunas fallas y utiliza los productos fallidos como oportunidades para aprender a hacer productos que sí funcionan.
- Cada año, 3M distribuye sus premios Golden Step a los equipos multidisciplinarios cuyos nuevos productos ganaron más de $2 millones en ventas en Estados Unidos o $4 millones en ventas a nivel mundial en menos de tres años de su lanzamiento comercial.

A finales de la década de 1990, 3M experimentó ciertos problemas cuando las ventas se estancaron y las utilidades cayeron. La compañía se reestructuró, se deshizo de varias líneas de negocios que no eran centrales y recortó su personal. Como resultado de estas medidas, 3M obtuvo ingresos y ventas históricos en 2000. Cuando 3M designó al ex ejecutivo de GE, James McNerney, como su nuevo presidente y director general en ese año, McNerney prometió que continuaría mejorando las utilidades de la compañía, pero que mantendría intacta su cultura de la innovación. Cuando fue reemplazado por George Buckley en 2006, el énfasis se puso en impulsar el rápido crecimiento.

Fuentes: www.3m.com; Informe anual 2006 de 3M.



GM ha aplicado un tipo diferente de marketing para el Saturn.

SATURN

General Motors creó una división completa de automóviles, Saturn, que se anuncia como un "Tipo diferente de compañía automovilística" para tratar de entablar relaciones únicas con los consumidores. De acuerdo con el entonces presidente de GM, John Smale, la promesa de la marca Saturn (y su punto de diferencia) era que éste era el auto que debían comprar los consumidores que "deseaban un auto construido, vendido y reparado por gente que realmente se interesa; personas cuya principal prioridad es satisfacerlo y construir y preservar una relación con usted, sin importar lo que haga falta hacer". Todo el programa de marketing creó asociaciones de que el Saturn venía de una compañía de automóviles "dedicada y amable".[31]

Las tiendas minoristas también derivan una gran cantidad de valor capital de la marca de los empleados dentro de la organización. Por ejemplo, desde sus orígenes como una pequeña zapatería, Nordstrom, con sede en Seattle, se convirtió en una de las tiendas especializadas en moda más grande de Estados Unidos, gracias a su compromiso con la calidad, valor, surtido y, en especial, con el servicio. Es legendaria por su "toque personalizado" y disposición a hacer esfuerzos extraordinarios con el fin de satisfacer a sus clientes, Nordstrom crea valor capital de la marca en gran parte a través de los esfuerzos de sus vendedores y de las relaciones que ellos construyen con los consumidores.

Por lo tanto, una ***asociación de imagen corporativa enfocada en el cliente*** crea percepciones en el consumidor de que la compañía es sensible y se preocupa por sus clientes. Los consumidores creen que su voz se escuchará y que la compañía tiene en mente su bienestar. Esta filosofía suele reflejarse en todo el programa de marketing y se comunica por medio de la publicidad.

Valores y programas. Las asociaciones de imagen corporativa pueden reflejar los valores y programas de la compañía que no siempre se relacionan directamente con los productos que vende. El Informe de desarrollo de marca 11-6 describe cómo Clif Bar ha sido

congruente con sus valores en la categoría cada vez más competitiva de las barras energéticas. Las empresas pueden lanzar campañas publicitarias de imagen para describir a consumidores, empleados y otras personas su filosofía y acciones con respecto a cuestiones organizacionales, sociales, políticas o económicas.

Por ejemplo, el enfoque de muchas campañas publicitarias corporativas en fechas recientes se ha centrado en los programas y actividades de las compañías que tienen el propósito de abordar problemas medioambientales y comunicar responsabilidad social. Una ***asociación de imagen corporativa socialmente responsable*** crea en el consumidor percepciones de una compañía que contribuye a los programas sociales, apoya las actividades artísticas y sociales y, en general, intenta mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto. Una ***asociación de imagen corporativa preocupada por el medio ambiente*** crea percepciones en el consumidor de una compañía que desarrolla programas de marketing para proteger o mejorar el medio ambiente y hacer uso más eficaz de los recursos naturales escasos. Más adelante en el capítulo, consideraremos el tema del marketing de causas con mayor detalle.

BRITISH AIRWAYS: CAMBIO PARA BIEN

British Airways se asoció con UNICEF y desarrolló una campaña de marketing de causas llamada Change For Good, en la cual se invita a los pasajeros de los vuelos de British Airways a donar las monedas extranjeras sobrantes de sus viajes. Debido a que las monedas en particular son difíciles de cambiar en bancos y casas de cambio, el programa está orientado a obtener estas monedas sueltas. El esquema es simple: los pasajeros depositan sus monedas sobrantes en sobres proporcionados por British Airways, que luego recoge los depósitos y los dona directamente a la UNICEF. British Airways anuncia su programa durante un vídeo en el transcurso del vuelo, en las tarjetas que se colocan en los respaldos de los asientos y mediante anuncios durante el vuelo. La compañía también desarrolló un anuncio de televisión que presentaba a un niño agradeciendo a British Airways su contribución a la UNICEF. El éxito del programa ha ocasionado que todas las líneas aéreas internacionales que forman parte de oneworld Alliance participen.



Otras aerolíneas como Cathay Pacific Airways se han unido a British Airways para apoyar el programa Change for Good.

Credibilidad corporativa. Además de todas las asociaciones que ya apuntamos, los consumidores se pueden formar juicios más abstractos o incluso sentimientos acerca de la compañía, tales como percepciones de la personalidad de una marca corporativa. Por ejemplo, los clientes describieron a una importante compañía de servicios públicos como "hombre, de 35 a 40 años de edad, de clase media, casado con hijos, que viste una camiseta de franela y pantalones caqui, confiable, competente, profesional, inteligente, honesto, ético y orientado a los negocios". Por otra parte, la compañía también fue descrita por los mismos clientes como "distante, impersonal y egoísta", lo que indicaba una importante área en la que debía mejorar su imagen de marca corporativa.

Un conjunto especialmente importante de asociaciones abstractas con una marca corporativa es la credibilidad corporativa. Como se definió en el capítulo 2, la ***credibilidad corporativa*** mide el grado en que los consumidores piensan que una empresa puede diseñar y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Es la reputación que la empresa ha logrado en el mercado. La credibilidad corporativa depende de tres factores:

1. *Experiencia corporativa*: el grado en que los consumidores creen que la compañía es capaz de hacer y vender de manera competente sus productos o llevar a cabo sus servicios.
2. *Confiabilidad corporativa*: el grado en que los consumidores creen que la compañía está motivada para ser honesta, confiable y sensible a las necesidades del cliente.
3. *Atractivo corporativo*: el grado en que los consumidores piensan que la compañía es atractiva, agradable, prestigiosa, dinámica, etcétera.

Podemos identificar varias otras características como consecuencia de estas tres dimensiones; por ejemplo, el éxito y el liderazgo. La credibilidad percibida de la marca aumenta la probabilidad de que el consumidor la tome en consideración y la elija.[32] Crear una empresa con una reputación fuerte y creíble puede ofrecer beneficios que trascienden la respuesta del consumidor en el mercado.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-6

Los valores corporativos ocupan el centro del escenario en Clif Bar

Clif Bar & Co. es líder en combinar la sustentabilidad y la vida saludable con la operación de una compañía exitosa. En 1990, Gary Erickson fundó la compañía con sede Berkeley, California después de lo que él llama "la epifanía". Erickson estaba a la mitad de una carrera de ciclismo de 175 millas y no pudo soportar dar otra mordida a las barras energéticas blandas que había llevado. Decidió que podía hacer una mejor barra él mismo. Erickson creó su propia receta y bautizó a su compañía con el nombre de su padre, Clif. La compañía ha crecido hasta alcanzar $100 millones en ventas y desde su lanzamiento ha sido rentable cada año.



Clif Bar tiene una imagen y valores corporativos sólidos.

El enfoque de Clif Bar en la salud se extiende de los productos orientados a los consumidores con un estilo de vida activo hasta su entorno de trabajo. Las oficinas corporativas generales alojan un gimnasio con entrenadores personales, cuentan con préstamo de bicicletas para que los empleados puedan pedalear para hacer sus encargos durante la hora de la comida, y un muro de escalar. Los empleados de la compañía tienen la opción de trabajar más horas entre semana y tomar libre cada tercer viernes. Se les anima a utilizar el horario de trabajo para participar como voluntarios en proyectos de servicio como Habitat for Humanity. Además, Clif Bar invirtió en una granja eólica de Dakota del Sur que crea energía limpia para compensar el dióxido de carbono generado por la fábrica, oficinas y viajes de los empleados de la compañía.

Conforme el mercado de las barras energéticas maduraba, Clif Bar comenzó a competir con los conglomerados de alimentos que disponen de grandes presupuestos publicitarios. En 2000, Kraft compró al competidor Balance Bar y Nestlé rescató a PowerBar. El mismo año, Erickson rechazó una oferta de compra de un gran conglomerado de alimentos, ya que pensó que un dueño corporativo destruiría la cultura que tanto tra-

L.L.Bean

Una marca considerada por sus clientes como de alta credibilidad, el minorista de productos para actividades al aire libre L.L. Bean intenta ganarse la confianza de los consumidores en todo momento, mediante consejos antes de la compra, transacciones seguras, las mejores entregas en su clase y la facilidad de hacer devoluciones y cambios. Fundada en 1912, L.L. Bean respalda sus esfuerzos con la garantía de 100% de satisfacción así como con su Regla de Oro: "Vender buena mercancía con un margen de utilidad razonable, tratar a los clientes como seres humanos, y ellos siempre regresarán por más". Ahora es una compañía de miles de millones de dólares en ventas y aún conserva su imagen original de ser un apasionado de los espacios al aire libre con una creencia profunda en la honestidad, calidad de los productos y servicio al cliente.

Una compañía con alto nivel de credibilidad puede ser tratada de manera más favorable por las partes externas, como el gobierno o los funcionarios legales. También puede atraer empleados mejor calificados y motivar a los empleados existentes para ser más productivos y leales. Como un empleado de Shell Oil comentó como parte de un estudio interno de identidad corporativa: "Si en realidad estás orgulloso del lugar donde trabajas, creo

bajo le había costado crear. La decisión de seguir siendo una compañía privada ha funcionado hasta ahora; las utilidades han ido en aumento desde 1998.

A finales de la década de 1990, Clif Bar patrocinó a Lance Armstrong y al equipo del servicio postal estadounidense en la Tour de France. Pero cuando Armstrong se convirtió en una celebridad, Clif Bar perdió el patrocinio. Sin embargo, Erickson y Sheryl O'Loughlin, ex gerente de marketing de Kraft y Quaker Oats, que más tarde se convirtió en directora general, se dieron cuenta de que necesitaban una promoción más popular. Diseñaron un programa que reconocía a los ciclistas de apoyo que ayudan a los ciclistas a ganar, el cual atrajo a miles de entusiastas del ciclismo al sitio Web de Clif Bar.

Clif Bar prefiere métodos directos y personales para interactuar con los consumidores, lo contrario de los anuncios de televisión. Uno de los principales métodos de la compañía es la distribución de muestras en tiendas de abarrotes, las metas de maratones y otros eventos, como la apertura de hoteles ecológicos en San Francisco. Las envolturas de Clif Bar cuentan la historia de la fundación de la compañía y promocionan las causas que apoya.

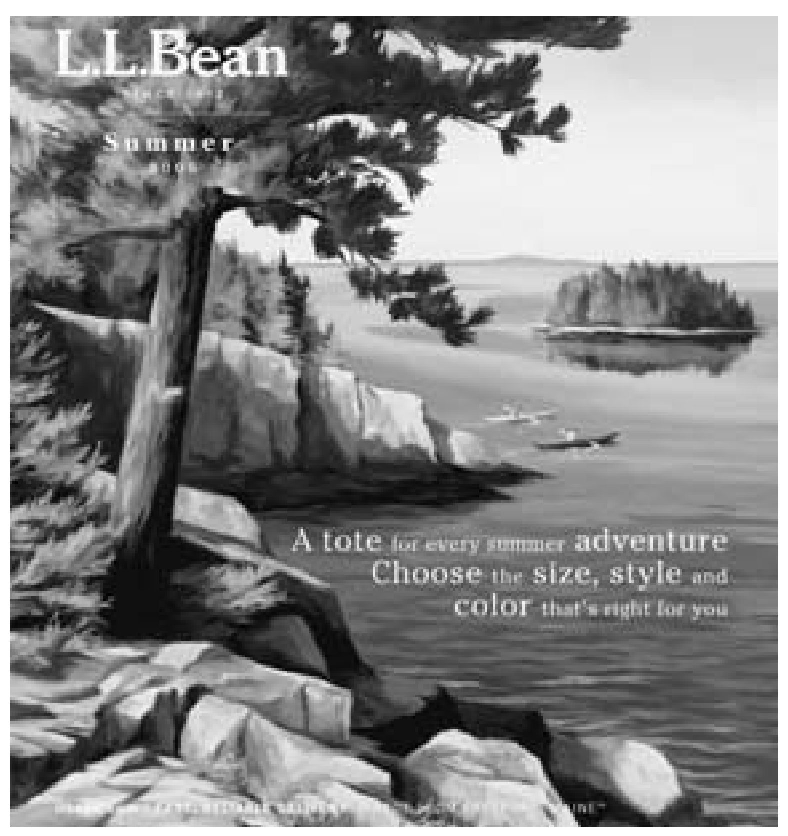
En 2003, Clif Bar & Co. realizó una maniobra audaz y convirtió a la marca Clif Bar en 70% orgánica. Para este cambio se necesitó encontrar a muchos proveedores nuevos. A pesar de que los costos se elevaron, Erickson decidió no elevar los precios de venta al público, una decisión que quizá un socio corporativo no habría aprobado. Pero Erickson pensó que esta maniobra era la correcta, si se consideraba que las ventas de todos los productos orgánicos habían estado creciendo, y las ventas de Clif Bar se elevaron posteriormente en las tiendas de alimentos naturistas.

La creciente popularidad de los productos orgánicos ayudó a compensar la disminución en las ventas que se había registrado en la categoría de las barras energéticas como resultado de la moda de dietas bajas en carbohidratos. Las extensiones de marca, como la barra Luna diseñada especialmente para las mujeres y el Clif Nectar con cinco o menos ingredientes, también contribuyeron a impulsar el crecimiento. Al conservar su compromiso con la elaboración de productos saludables y demostrar respeto por sus empleados, consumidores y el medio ambiente, Clif Bar ha seguido prosperando, aun cuando la competencia en la categoría de barras energéticas se ha intensificado.

Fuentes: "Clif Bar's Solo Climb", *Business 2.0*, diciembre de 2004; Julie Schmit, "Raising the Bar on How Business Gets Done", *USA Today,* 14 de marzo de 2005; Gary Erickson, "Bottom Line Is Where You Draw It", *Seattle Post Intelligencer*, 28 de octubre de 2005; www.clifbar.com.

que piensas un poco más en lo que haces para ayudar a tu empresa". Una reputación corporativa fuerte puede ayudar a una empresa a sobrevivir a una crisis de marcas y evitar el enojo del público que puede deprimir las ventas, fomentar el sindicalismo o bloquear los planes expansión. Como Steve Greyser de Harvard observa: "La reputación corporativa... puede servir como una cuenta de capital de actitudes favorables para ayudar a mitigar los problemas corporativos". El Enfoque de marca 11-0 considera algunas cuestiones de comunicación de marketing para manejar una crisis de marketing.

Resumen. Muchos tipos de asociaciones pueden estar vinculadas a una marca corporativa que trascienden las características físicas de los productos.[33] Estas asociaciones intangibles pueden ofrecer fuentes valiosas de valor capital de la marca y servir como puntos críticos de paridad o diferencia. Las compañías disponen de varios medios, directos o indirectos, para crear estas asociaciones. Al hacerlo, deben practicar lo que predican y comunicarse con los consumidores, así como respaldar sus afirmaciones con programas concretos que los consumidores puedan entender con facilidad o incluso experimentar.



L.L. Bean es considerado como un minorista con alta credibilidad y digno de confianza.

Diseño de estrategias de desarrollo de marca

Dados los diferentes niveles posibles de la jerarquía de marcas, una empresa tiene varias opciones para el desarrollo de sus marcas, dependiendo de cómo emplee cada nivel. No existe un acuerdo uniforme en cuanto a un tipo de estrategia de desarrollo de marca que todas las empresas deban adoptar para todos los productos. LaForet y Saunders realizaron un análisis de contenido de las estrategias de desarrollo de marca adoptadas por 20 marcas clave vendidas por 20 de los más grandes proveedores de productos comestibles de Tesco y Sainsbury, las dos cadenas de supermercados más grandes de Gran Bretaña.[34] Clasificaron la estrategia adoptada por cada una de las marcas en un esquema de clasificación (figura 11-8) que esencialmente es una versión perfeccionada de la jerarquía de marcas de cuatro niveles que describimos antes en este capítulo. Los autores hacen notar cómo las diferentes compañías dentro del mismo mercado pudieron adoptar estrategias marcadamente contrastantes, mediante el siguiente ejemplo:

> Desde hace mucho tiempo, Cadbury, Mars y Nestlé han competido en el mercado de productos de confitería. Cuando uno lanza una marca los otros lanzan otra parecida; sin embargo, sus estrategias de desarrollo de marca son muy diferentes. Mientras que Cadbury imprime el nombre y los colores de la empresa en casi todos sus productos, como Cadbury's Dairy Milk, Cadbury's Milk Tray, Cadbury's Flake, etcétera, Mars imprime sus marcas como Mars Bars, Snickers y Twix sin que aparezca el nombre de la corporación. Hasta hace poco, Nestlé Rowntree tenía un enfoque de marca como el de Mars, pero ahora el nombre de Nestlé ha comenzado a aparecer en los productos que alguna vez se comercializaron con un nombre de marca independiente.[35]

Incluso dentro de una misma empresa, los mercadólogos pueden adoptar diferentes estrategias de desarrollo de marca para diferentes productos. Por ejemplo, a pesar de que Miller ha utilizado su nombre en diferentes tipos de cerveza durante muchos años con di-

Estrategia de desarrollo de marca	Porcentaje de ocurrencia
Dominante corporativo	
Marcas corporativas: utilizan el nombre corporativo	5
Marcas de casa: utilizan el nombre de la subsidiaria	11
Marcas mixtas	
Marcas duales: utilizan dos o más nombres con el mismo nivel importancia	38.5
Marcas con respaldo: marcas respaldadas por la identidad corporativa de la compañía	13.5
Dominante de marca	
Mono marcas: utilizan un solo nombre de marca	19
Marcas furtivas: utilizan un solo nombre de marca y no se revela la identidad corporativa	13

Fuente: Sylvie LaForet y John Saunders, "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It", *Journal of Advertising Research,* septiembre-octubre de 1994, 64-76. Se usa con la autorización de International Journal of Market Research.

FIGURA 11-8

Clasificación de los tipos de marcas

ferentes submarcas como Miller High Life, Miller Lite y Miller Genuine Draft, ha comercializado de manera muy cuidadosa su sustituto de cerveza sin alcohol como Sharp's, su cerveza congelada como Icehouse y su cerveza de bajo precio como Milwakee's Best, sin identificación abierta de Miller. El supuesto en el que se basó esta medida fue que el nombre de marca de familia corporativa no sería relevante o valorado por el mercado objetivo en cuestión. Después de su fusión en 2002 con South Africa Breweries para formar SAB Miller, la compañía optó por no aplicar la marca Miller a ninguna otra de las más de 150 marcas internacionales y regionales que ahora posee.

Por lo tanto, *la jerarquía de marcas puede no ser simétrica*. Quizá algunas veces, los objetivos corporativos, el comportamiento del consumidor o la actividad competitiva pueden dictar desviaciones significativas de la estrategia de desarrollo de marca y la forma en que está organizada la jerarquía de marcas para diferentes productos o diferentes mercados. Los elementos de la marca pueden recibir mayor o menor énfasis, o no estar presentes en absoluto, dependiendo de los productos y mercados específicos. Por ejemplo, en un segmento del mercado organizacional donde el nombre de marca DuPont puede ser más valioso, ese elemento podría recibir mayor énfasis que las submarcas asociadas. Para atraer a un segmento del mercado de consumo, una submarca como Dacron podría ser más significativa y, por lo tanto, recibir un énfasis relativo mayor. (Véase la figura 11-9).

¿De qué manera una empresa utiliza los diferentes niveles de la jerarquía de marcas para construir el valor capital de la marca? Los elementos de marca en cada nivel de la jerarquía pueden contribuir al valor capital de la marca a través de su capacidad de crear conciencia, así como de promover asociaciones fuertes, favorables y únicas con la marca y respuestas positivas. Por lo tanto, el desafío para establecer la jerarquía de marcas y formular una estrategia de

FIGURA 11-9

Estrategia de negocios de "producto respaldado" de DuPont

1. Decidir el número de niveles.
- *Principio de simplicidad:* emplear el menor número posible de niveles.
- *Principio de claridad:* la lógica y la relación de todos los elementos de marca empleados debe ser evidente y transparente.

2. Decidir los niveles de conciencia y los tipos de asociaciones que se crearán en cada nivel.
- *Principio de relevancia:* crear asociaciones abstractas que sean relevantes en la mayor cantidad de artículos individuales como sea posible.
- *Principio de diferenciación:* diferenciar artículos y marcas individuales.

3. Decidir qué productos se van a introducir.
- *Principio de crecimiento:* invertir en la penetración o expansión del mercado o en el desarrollo de productos de acuerdo con las oportunidades de rendimiento sobre la inversión.
- *Principio de supervivencia:* las extensiones de marca deben lograr el valor capital de la marca en sus categorías.
- *Principio de sinergia:* las extensiones de marca deben mejorar el valor capital de la marca madre.

4. Decidir cómo vincular las marcas de niveles diferentes en un producto.
- *Principio de prominencia:* la prominencia relativa de los elementos de marca afecta las percepciones de la distancia del producto y el tipo de imagen creado para los nuevos productos.

5. Decidir cómo vincular una marca a todos los productos.
- *Principio de concordancia:* cuantos más elementos comunes tengan los productos, más fuertes serán los vínculos.

FIGURA 11-10

Lineamientos para las decisiones relativas a la jerarquía de marcas

desarrollo de marca es: 1) diseñar la jerarquía de marcas adecuada, con el número y la naturaleza correctos de los elementos de marca que se deben utilizar en cada nivel, y 2) diseñar el programa de marketing de apoyo óptimo para crear la cantidad deseada de conciencia de marca y el tipo de asociaciones en cada nivel. En específico, los mercadólogos deben decidir:

1. El número de niveles que se utilizarán en general la jerarquía.
2. La conciencia y la imagen de marca deseadas en cada nivel.
3. Las combinaciones de elementos de marca de diferentes niveles de jerarquía, si es que hay alguno, para cualquier producto particular.
4. Cómo se vincula cualquier elemento de marca, en su caso, a múltiples productos.

El siguiente análisis revisa estas decisiones. La figura 11-10 resume cinco lineamientos para ayudar en el diseño de las jerarquías de marcas.

Número de niveles de la jerarquía de marcas

La primera decisión que se debe tomar para definir una estrategia de desarrollo de marca es, en términos generales, qué niveles de la jerarquía de desarrollo de marca se utilizarán. La mayoría de las empresas optan por utilizar más de un nivel por dos razones principales. Cada nivel sucesivo de desarrollo de marca le permite a la empresa comunicar información adicional y específica acerca de sus productos. Así, desarrollar marcas en los niveles más bajos de la jerarquía le da a la empresa flexibilidad para comunicar los aspectos únicos de sus productos. Asimismo, desarrollar marcas en niveles superiores de la jerarquía es evidentemente un medio económico para comunicar la información común o compartida y crear sinergia en las operaciones de la compañía, tanto interna como externamente.

La práctica de combinar una marca existente con una marca nueva se denomina ***desarrollo de submarcas*** debido a que la marca subordinada es un medio para modificar a la marca superior. ThinkPad era una submarca de IBM, y T42 era una submarca de segundo nivel que modificaba aún más el significado del producto. Una estrategia de submarcas o de desarrollo

híbrido de marcas también permite la creación de creencias específicas en torno a la marca. Este beneficio permitió al fabricante chino de computadoras Lenovo, cuando compró la división de PC de IBM y comenzó a vender computadoras portátiles con la marca de Lenovo, conservar la fortaleza de marca que se había construido en el nivel de la submarca ThinkPad.

KISSES DE HERSHEY'S

El chocolate Hershey's tiene una imagen tradicionalista y hogareña, como lo refleja su eslogan publicitario de más de 20 años de antigüedad, "Hershey's. The Great American Candy Bar". Sin embargo, como resultado de una brillante campaña publicitaria que transforma a los Kisses de Hershey's, que tienen forma de gota y están envueltos en papel de aluminio, en objetos animados y los coloca en situaciones divertidas y relevantes para el producto, la submarca Kisses tiene una imagen mucho más juguetona y graciosa que la marca de la compañía. La exitosa submarca Kisses de Hershey's ha generado una extensión adicional, Hugs de Hershey's (un Kiss de Hershey's cubierto con una capa de chocolate blanco). Otras extensiones de sabor incluyen rellenos de caramelo, crema de cacahuate y chocolate oscuro.

Por lo tanto, el desarrollo de submarcas crea una conexión más fuerte con la marca de la compañía o marca de familia y con todas las asociaciones implicadas. Considere la categoría de cereales en la que Kellogg ha adoptado una estrategia de desarrollo de submarcas, mientras que otros fabricantes como Post han adoptado una estrategia de respaldo. Estas estrategias diferentes deben tener implicaciones profundas en la identificación y las asociaciones de los consumidores con ciertas marcas de cereal. En virtud de su estrategia de desarrollo de submarcas y sus actividades de marketing, es probable que Kellogg conecte con mayor eficacia que Post su nombre corporativo a sus productos y, como resultado, cree asociaciones favorables con su nombre corporativo.

Asimismo, el desarrollo de submarcas permite la creación de creencias que se relacionan específicamente con la marca. Esta información más detallada puede ayudar a los clientes a comprender mejor la forma en que los productos varían y qué producto en particular es el más adecuado para ellos. Las submarcas también ayudan a organizar los esfuerzos de ventas de manera que los vendedores y los minoristas tengan una idea clara de cómo está organizada una línea de productos y cuál es la mejor manera de venderla. Por ejemplo, una de las principales ventajas para Nike de crear continuamente submarcas en su línea de basquetbol con Air Jordan, Air Flight, Air Force y otras ha sido el interés y entusiasmo que se genera en los minoristas.

El ***principio de simplicidad*** está basado en la necesidad de proporcionar a los consumidores la cantidad exacta de información acerca de la marca, ni más ni menos. El número deseado de niveles de la jerarquía de marcas dependerá de la complejidad de la línea de productos o la mezcla de productos y, por lo tanto, de la combinación de las asociaciones de marca compartidas y separadas que la compañía desea vincular a cualquier producto de su línea o mezcla de productos.

Con los productos relativamente sencillos y de bajo nivel de relevancia, como los focos, las baterías y la goma de mascar, la estrategia de desarrollo de marca suele consistir en una marca de familia o quizá una individual combinada con modificadores que describen las diferencias en las características del producto. Por ejemplo, GE tiene dos marcas principales de focos (Soft White y Enrich) combinadas con designaciones de funcionalidad (3-way, Super y Miser) y desempeño (40, 65 y 100 watt).

Una compañía con una marca corporativa fuerte, como Sony o Philips, puede utilizar con mayor facilidad un nombre de producto no descriptivo y alfanumérico, debido a que los consumidores se identifican más con la marca madre. Así, Sony tiene nombres de marca de familia como CyberShot para sus cámaras, Wega para sus televisores y Handycam para sus cámaras de vídeo.[36]

Un conjunto complejo de productos, como los autos, las computadoras y otros bienes duraderos, requiere más niveles de jerarquía. Es difícil desarrollar la marca de un producto con más de tres niveles de nombres de marca sin abrumar o confundir a los consumidores. Un método mejor podría ser introducir múltiples marcas en el mismo nivel (múltiples marcas de familia) y aumentar la profundidad de la estrategia de desarrollo de marca.

Conciencia e imagen deseadas en cada nivel de la jerarquía

¿Cuánta conciencia y qué tipos de asociaciones deben crear los mercadólogos para los elementos de marca en cada nivel? Para alcanzar los niveles deseados de conciencia y asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas se necesita tiempo y tal vez se requiera un cambio considerable en las percepciones del consumidor. Suponiendo que los mercadólogos utilizan algún tipo de estrategia de desarrollo de submarcas para dos o más niveles de marca, hay dos principios generales, la relevancia y la diferenciación, que deben guiar el proceso de creación de conocimiento de marca en cada nivel.

El ***principio de relevancia*** está basado en las ventajas de eficiencia y economía. Los mercadólogos deben crear asociaciones que sean relevantes para tantas marcas ubicadas en el nivel inferior como sea posible, en especial en el nivel de marca de familia o marca corporativa. Cuanto más valor tenga una asociación en el marketing de los productos que vende la empresa, tanto más eficiente y económico será consolidar este significado en una marca vinculada a todos estos productos.[37] Por ejemplo, el eslogan de Nike ("Just Do It") refuerza un punto de diferencia clave de la marca, el desempeño, que es relevante para casi todos los productos que vende.

Cuanto más abstracta sea la asociación, en términos generales, más probable será que sea relevante en los diferentes escenarios en que se encuentre el producto. Por lo tanto, es probable que las asociaciones de beneficios sean extremadamente ventajosas debido a que pueden ser aplicables a muchas categorías de productos. Sin embargo, para las marcas que tienen asociaciones fuertes con la categoría y los atributos del producto puede ser difícil crear una imagen de marca suficientemente robusta que permita extensiones exitosas hacia nuevas categorías. Por ejemplo, Blockbuster intentó ampliar su significado de ser "un lugar para alquilar videos" a "su centro de entretenimiento en el vecindario" para crear un marca paraguas más amplia con mayor relevancia para más productos.

El ***principio de diferenciación*** está basado en las desventajas de la redundancia. Los mercadólogos deben distinguir en la medida de lo posible las marcas que se encuentran en el mismo nivel. Si los mercadólogos no pueden establecer con facilidad las distinciones entre dos marcas, tal vez sea difícil para los minoristas u otros miembros del canal justificar su apoyo a ambas, y para los consumidores, elegir entre ellas. Considere los siguientes tres productos de Microsoft: Media Extender, Media Connect y Windows Connect Now. Tomando en consideración solamente los nombres, parecería que existe potencial para crear confusión entre los consumidores acerca de lo que cada uno de estos productos significa. A pesar de que los nombres son similares, en realidad los productos son por completo diferentes y son, respectivamente, un dispositivo para hacer que Xbox funcione como un centro de medios, un dispositivo para llevar contenido almacenado en una PC a un aparato estereofónico o televisor y una arquitectura para simplificar la conexión de redes inalámbricas en el hogar.[38]

Aunque los nuevos productos y extensiones de marca son cruciales para mantener la innovación y relevancia de la marca, los mercadólogos deben introducirlos de manera muy cuidadosa. Sin restricciones, las variaciones de marca pueden salirse fácilmente de control.[39] Un supermercado típico ofrece ahora 40000 artículos, el doble de hace algunos años, lo cual plantea esta pregunta: ¿en realidad los consumidores necesitan nueve tipos de pañuelos faciales Kleenex, waffles Eggo en 16 sabores y 72 variedades de champú Pantene, todos los cuales pueden estar disponibles en un determinado momento? Para tener un mejor control de sus inventarios y evitar la proliferación de marcas, Colgate-Palmolive ha comenzado a discontinuar un artículo por cada producto lanza.

A pesar de que el principio de diferenciación es especialmente importante en los niveles de marca individual y modificador, también es válido en el nivel de marca de familia. Por ejemplo, una de las críticas de marketing que se le han hecho a General Motors es que la compañía no ha podido distinguir de manera adecuada las marcas de familia de sus automóviles (recuérdese el Informe de desarrollo de marca 8-6). El principio de diferenciación también implica que no todos los productos deben recibir el mismo énfasis en cualquier nivel de la jerarquía. Por lo tanto, una cuestión clave en el diseño de una jerarquía de marcas es elegir el énfasis relativo que se debe poner en cada uno de los productos que

constituyen la jerarquía de marcas. Si una marca corporativa o de familia está asociada con múltiples productos, ¿qué producto debe ser el producto principal o el producto emblemático? ¿Qué debe representar "la marca" para los consumidores? ¿Qué producto piensan los consumidores que representa o encarna mejor a la marca? Es importante comprender estos motivadores de la marca para identificar las fuentes de valor capital de la marca y determinar cómo fortalecer y apalancar mejor a la marca.

Combinación de los elementos de marca de diferentes niveles

Si combinamos múltiples elementos de marca procedentes de distintos niveles de la jerarquía de marcas para desarrollar la marca de un nuevo producto, debemos decidir cuánto énfasis poner en cada uno. Por ejemplo, si adoptamos una estrategia de submarcas, ¿cuánta importancia se debe dar a las marcas individuales en detrimento de la marca corporativa o de familia?

La ***prominencia*** de un elemento de marca es su visibilidad relativa en comparación con otros elementos de la marca. Por ejemplo, la prominencia de un elemento en el nombre de la marca depende de varios factores, como su orden, tamaño y apariencia, así como sus asociaciones semánticas. Por lo general, un nombre es más prominente cuando aparece al principio, es más grande y tiene una apariencia más distintiva. Suponga que PepsiCo adopta una estrategia de desarrollo de submarcas para introducir un refresco de cola fortificado con vitaminas, y combina el nombre de su marca de familia con un nuevo nombre de marca individual (por ejemplo, "Vitacola"). Podemos hacer que el nombre de Pepsi sea más prominente si lo colocamos al principio y lo agrandamos: PEPSI *Vitacola.* O podríamos hacer que el nombre de marca individual fuera más prominente, colocándolo al principio en letras más grande: Vitacola por PEPSI.

En torno a este tema, Gray y Smeltzer definen las ***relaciones corporación/producto*** como el método que una empresa sigue para comunicar la relación de sus productos entre sí y con la entidad corporativa. Identifican cinco categorías posibles (con ejemplos ilustrativos):[40]

1. *Entidad única*: la compañía ofrece una sola línea de productos o conjunto de servicios de manera que la imagen de la compañía y el producto tienden a ser una misma cosa (Federal Express).
2. *Predominio de la marca*: la compañía toma la decisión estratégica de no relacionar la marca con los nombres corporativos (Philip Morris tiene una conexión mínima con Marlboro, Merit y sus otros cigarrillos).
3. *Predominio equivalente*: la compañía mantiene imágenes separadas de los productos, pero también asocia cada uno con la corporación. Ni el nombre de la marca corporativa ni el de la marca individual predominan (a nivel de compañía, General Motors con sus diferentes divisiones de automóviles y marcas individuales: Buick LeSabre, Buick Electra, Buick Rivera, etcétera).
4. *Predominio mixto*: algunas veces las marcas individuales de los productos predominan y otras, el nombre corporativo es el que predomina; en otros casos, aparecen juntos con igual énfasis (la empresa alemana Bosch utiliza su nombre corporativo en algunos de los productos que fabrica, pero no en otros, como los radios Blaupunkt).
5. *Predominio corporativo*: el nombre corporativo es supremo y aplica a toda la gama de líneas de productos, y las comunicaciones tienden a reforzar la imagen corporativa (Xerox).

El ***principio de prominencia*** señala que la prominencia relativa de los elementos de marca determina qué elemento o elementos serán los primarios y cuáles se convertirán en los secundarios. Los elementos primarios de la marca deben transmitir el posicionamiento principal del producto y sus puntos de diferencia. Los elementos secundarios de la marca transmiten un conjunto más restringido de asociaciones de soporte, como los puntos de paridad o quizá un punto adicional de diferencia. Un elemento de marca secundario también puede facilitar la conciencia. Por lo tanto, en el teléfono celular Motorola Razr, el elemento primario de la marca, reforzado por el diseño esbelto y con bisagras, es el nombre Razr, que connota el estilo vanguardista y elegante que compone la imaginería de usuario y de

uso que se desea para el teléfono. El nombre Motorola, por otra parte, es un elemento secundario que idealmente transmite credibilidad, calidad y profesionalismo.

La prominencia relativa de la marca individual y la marca corporativa afecta las percepciones de distancia del producto y el tipo de imagen creada para el nuevo producto. Si la marca corporativa o de familia es más prominente, sus asociaciones tendrán más probabilidades de dominar. Por otra parte, si la marca individual es más prominente, será más fácil crear una imagen distintiva para la marca. En este caso, la marca corporativa o de familia indica a los consumidores que el nuevo producto no tiene relación demasiado estrecha con los otros productos que comparten ese nombre. En consecuencia, es menos probable que los consumidores transfieran las asociaciones de marca corporativa o de familia. Asimismo, debido a la mayor distancia percibida, será menos probable que el éxito o el fracaso de un nuevo producto afecten la imagen de la marca corporativa o de familia. Sin embargo, con una marca corporativa o de familia más prominente, los efectos de la retroalimentación tienen más probabilidades de hacerse evidentes.

Para ilustrar cómo la prominencia relativa puede afectar la imagen resultante de un producto, suponga que en el ejemplo de Pepsi Vitacola, Pepsi es el elemento de marca más prominente. Si se da más prominencia a la marca corporativa o de familia, el nuevo producto asumirá muchas de las asociaciones comunes a otros productos con la marca Pepsi como cola. Sin embargo, si la marca Vitacola fuera más prominente, el nuevo producto tendría más probabilidades de lograr una posición más distintiva. En este caso, el nombre de Pepsi funcionaría más para crear conciencia y quizá sólo transferiría asociaciones más amplias y abstractas, como la calidad percibida o la personalidad de marca.

Por último, en algunos casos, los elementos de marca pueden no estar vinculados explícitamente. Se sigue una ***estrategia de respaldo de marca*** cuando un elemento de marca aparece de alguna forma en el empaque, publicidad o aspecto del producto, pero no está incluido directamente como parte del nombre de la marca. Este elemento diferente suele ser la marca corporativa o el logotipo de la empresa. Por ejemplo, General Mills coloca el logotipo de una "G mayúscula" en todos los empaques de sus cereales, pero conserva nombres de marca distintos, como Cheerios, Wheaties, etcétera. Por otro lado, y como se señaló antes, Kellogg ha adoptado una estrategia de submarcas con sus cereales, la cual combina el nombre de la marca corporativa con las marcas individuales; por ejemplo, Corn Flakes de Kellogg, Special K de Kellogg, etcétera. Se supone que la estrategia de respaldo de marca establece la distancia máxima entre la marca corporativa o de familia y las marcas individuales, lo que indica que es la estrategia que produciría la menor transferencia de asociaciones de la marca al nuevo producto pero, al mismo tiempo, minimizaría la probabilidad de cualquier efecto de retroalimentación negativa.

Vinculación de los elementos de marca a múltiples productos

Hasta aquí hemos destacado cómo aplicar diferentes elementos de marca a un producto en particular, es decir, los aspectos "verticales" de la jerarquía de marcas. A continuación, consideraremos cómo vincular un elemento de marca a múltiples productos, esto es, los aspectos "horizontales" de la jerarquía de marcas. El ***principio de concordancia*** establece que cuantos más elementos de marca compartan los productos, más sólidos serán los vínculos entre los productos.

La forma más sencilla de vincular productos es utilizar el elemento de marca "tal cual" con todos los productos relacionados. Adaptar la marca, o una parte de ella, para hacer conexiones ofrece posibilidades adicionales. Por ejemplo, Hewlett-Packard aprovechó sus exitosas impresoras LaserJet con el fin de introducir varios productos nuevos con el sufijo "Jet", por ejemplo impresoras DeskJet, PaintJet, ThinkJet y OfficeJet. Sony ha agregado el sufijo "man" a los nombres de sus aparatos portátiles de audio: los estéreos personales Walkman y los reproductores portátiles de CD, Discman. McDonald's ha utilizado el prefijo "Mc" para introducir varios productos, como los McNuggets de pollo, el McMuffin de huevo y el sándwich McRib. La marca DKNY de Donna Karan, la marca CK de Calvin Klein y la marca Double RL de Ralph Lauren se valen de sus iniciales.

También podemos crear una relación entre una marca y múltiples productos con símbolos comunes. Por ejemplo, las marcas corporativas como Nabisco suelen colocar su logotipo corporativo con mayor prominencia en los productos que su nombre, lo cual crea una fuerte estrategia de respaldo de marca.

NESTLÉ

En una ocasión, Nestlé lanzó una campaña de publicidad que intentaba crear mayor conciencia y comprensión de su marca corporativa. Los anuncios contenían el eslogan "hacemos lo mejor", una variación sutil de su conocido "Nestlé hace el mejor chocolate", y presentaban de manera prominente el logotipo de un nido con una pájara madre y sus dos polluelos. A pesar de ser el nombre del fundador, Nestlé significa en realidad "nido pequeño", así que la compañía utilizó este símbolo para comunicar asociaciones abstractas de calidez, familia y refugio. Este símbolo sigue utilizándose en los empaques de Nestlé como medio para unificar un conjunto diversificado de productos que tienen nombres muy diferentes.

Por último, suele ser aconsejable ordenar las marcas de manera lógica en una línea de productos, para comunicar cómo se relacionan y simplificar la toma de decisiones del consumidor. Podemos comunicar el orden por medio de colores (American Express ofrece tarjetas rojas, azules, verdes, doradas, platino, "negras" o Centurión), números (BMW ofrece automóviles de las series 3, 5 y 7), o cualquier otro medio. El Informe de desarrollo de marca 11-7 describe la forma en que Acura intentó renombrar su línea de productos para crear una estructura mayor. Esta estrategia es muy importante para desarrollar rutas de migración de marcas para los clientes que cambian de marca entre las que ofrece la misma compañía.

Desarrollo de la arquitectura de marca

Para desarrollar estrategias de marca óptimas, los mercadólogos primero deben definir los segmentos relevantes de clientes. ¿Qué partes tienen en común los segmentos, y cómo se pueden realizar ventas cruzadas de productos? Segundo, los mercadólogos deben tener un posicionamiento y valor capital de marca bien definidos en términos de puntos de paridad y puntos de diferencia. El mantra de marca puede ser crucial para establecer límites para el producto o "barandales" de marca. Un buen mantra de marca debe ofrecer sustento racional y emocional y ser suficientemente robusto para permitir el crecimiento, suficientemente relevante para impulsar el interés del consumidor y del minorista y suficientemente diferenciado para sustentar la longevidad. Por último, los mercadólogos deben evaluar las repercusiones que tiene la arquitectura de la marca en el valor capital, en términos de la transferencia (positiva y negativas) de las marcas madres a los productos individuales y, como contrapartida, la retroalimentación de los productos individuales a las marcas madres.

Tenga en cuenta los siguientes lineamientos para la arquitectura de marca:

1. Adopte un fuerte enfoque en el cliente.
2. Evite el desarrollo excesivo de marcas.
3. Establezca reglas y convenciones y sea disciplinado.
4. Cree plataformas amplias y robustas de marca.
5. Emplee de manera selectiva las submarcas como medio para complementar y fortalecer las marcas.
6. Extienda de manera selectiva las marcas para crear nuevo valor capital para la marca y mejorar el que ya tiene.

Para evaluar una arquitectura de marca existente, evalúe cuidadosamente el portafolio y la jerarquía de marcas. En el portafolio de marcas, ¿todas las marcas tienen funciones definidas? ¿Las marcas maximizan de manera colectiva la cobertura y minimizan los traslapos? En cuanto a la jerarquía de marcas, ¿la marca tiene potencial para extenderse? ¿Dentro de la categoría? ¿Fuera de la categoría? ¿La marca está excesivamente extendida?

Ajustes al programa de marketing

Cuando una empresa se aleja de una estrategia simple de "una sola marca y un solo producto" para adoptar estrategias de desarrollo de marca más complejas, que quizá requieran



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-7

Cambio de nombre para el portafolio de marcas de Acura

Desde sus modestos orígenes como fabricante de motocicletas, Honda creció para convertirse en uno de los principales competidores en el mercado de automóviles importados en Estados Unidos. Una vez que reconoció que el crecimiento de sus ventas provendría en el futuro de los clientes de más altos ingresos, a principios de la década de los ochenta, Honda se preparó para competir con los automóviles europeos de lujo. Cuando se dio cuenta de que la imagen de Honda de automóviles confiables, funcionales y económicos no tendría la fuerza suficiente para atraer a los compradores de automóviles de lujo, Honda estableció la nueva división Acura. En 1986, se lanzaron los modelos Acura Integra de $10 000 y Acura Legend de $20 000, los cuales igualaban en calidad, desempeño y elegancia a los automóviles europeos importados, pero tenían un costo mucho menor. Cuando las marcas Lexus e Infiniti (las marcas de lujo de Toyota y Nissan, respectivamente) ingresaron al mercado en 1989, Acura ya vendía 142 000 automóviles al año y recibía las mejores calificaciones en satisfacción del cliente.



Acura cambió las marcas de su línea de productos por nombres alfanuméricos, como su Acura RL, para mejorar su valor capital de marca.

La creciente competencia y el rápido incremento de los precios, en parte debido la fortaleza del yen, mermaron las ventas, hasta que en 1993 llegó un momento en que las ventas estadounidenses de Acura a duras penas alcanzaron los 100 000 automóviles. Con su liderazgo de mercado amenazado y su base de clientes fragmentada (el comprador promedio del Integra ganaba anualmente $57 000, la mitad de lo que

múltiples extensiones de marca, múltiples marcas o múltiples niveles de la jerarquía utilizada para comercializar cualquier producto bajo una marca, podría ser necesario realizar algunos ajustes en el programa de marketing de apoyo. Por ejemplo, diferentes marcas desempeñan diferentes funciones y, por lo tanto, requieren mezclas muy diferentes de marketing. En consecuencia, el diseño de los productos, las políticas de fijación de precios, los planes de distribución y las campañas de comunicaciones de marketing pueden diferir de manera significativa dependiendo de la función de la marca y de su interdependencia con otras marcas. En general, muchos de los principios analizados en los capítulos 5 al 7 para desarrollar programas de marketing de apoyo y construir el valor capital de la marca siguen siendo aplicables. Esta sección destaca algunos de los ajustes en las comunicaciones de marketing que podrían ser necesarios en el programa de marketing de apoyo como resultado de tener marcas y productos interrelacionados.

Si la empresa está usando múltiples niveles de la jerarquía de desarrollo de marcas, quizá desee diferentes niveles de conciencia e imagen en cada nivel. En particular, en el caso de una estrategia de submarcas puede ser aconsejable crear una campaña de comunicaciones de marketing en los niveles de marca corporativa, de compañía o de familia para complementar el marketing de marca individual o específico del producto. Como parte de esta campaña de nivel superior, las compañías pueden emplear la gama completa de opciones de comunicaciones de marketing, que incluyen publicidad, relaciones públicas, promociones y patrocinios. A continuación hablaremos de dos estrategias de comunicaciones de marketing potencialmente útiles para crear valor capital en el nivel de marca corporativa o marca de familia.

ganaba el comprador promedio del Legend), Honda pensó que necesitaba una maniobra radical de marketing. La investigación indicó que los nombres de sus submarcas Legend, Integra y Vigor no comunicaban lujo ni orden en la línea de productos como el esquema alfanumérico de desarrollo de marca que empleaban sus competidores, BMW, Mercedes, Lexus e Infiniti. Honda decidió que la fortaleza de la marca debía radicar en el nombre Acura. Por lo tanto, a pesar del hecho de que había gastado casi $600 millones en la campaña publicitaria de las submarcas de Acura en los últimos ocho años para construir su valor capital Honda anunció un nuevo esquema de desarrollo de marcas alfanuméricas en el invierno de 1995. La campaña publicitaria de $100 millones conservó el sofisticado tema de "Algunas cosas valen su precio".

Las nuevas series de automóviles sedán 2.5 TL y 3.2 TL (siglas de Touring Luxury), diseñadas para reemplazar al Vigor, fueron los primeros modelos con cambios de marca en 1995. Al año siguiente, Acura lanzó el 3.5 RL, un reemplazo de su modelo más lujoso, el Legend. En esa época, Acura también introdujo dos nuevos automóviles, llamados 2.2 CL y 3.0 CL, con un precio promedio de $20 000. La línea CL se posicionó por debajo de la TL, pero por arriba del Integra, que se rebautizó como RSX. En 1997, Honda estimó que 21% de los dueños de Acura estaban cambiando a otras marcas que ofrecían camionetas SUV, así que Acura lanzó el vehículo deportivo utilitario SLX (después rebautizado como MDX). El automóvil deportivo NSX conservó su nombre.

El portavoz de Acura, Mike Spencer dijo: "Antes las personas decían que tenían o manejaban un Legend... ahora dicen que manejan un Acura, y eso es precisamente lo que queríamos". La conciencia del nombre de Acura fue 25% más alta en 2001 que en 1996. Con casi todo incluido como equipo estándar y a precios básicos competitivos, las ventas generales de Acura se elevaron de 142 681 en 1996 a casi 200 000 automóviles en 2004.

Fuentes: David Kiley, "I'd Like to Buy a Vowel, Drivers Say", *USA Today*, 9 de agosto de 2000; Mark Rechtin, "Honda Hopes New CR-V Will Win Back Defectors", *Automotive News*, 3 de febrero de 1997; Stewart Toy, "The Selling of Acura-A Honda That´s Not a Honda", *Business Week*, 17 de marzo de 1986, 93; Fara Werner, "Remaking of a Legend", *Brandweek*, 25 de abril de 1994, 23-28; Neal Templin, "Japanese Luxury-Car Makers Unveiling Cheaper Models in Bid to Attract Buyers", *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 1995; T. L. Stanley y Kathy Tryer, "Acura Plays Numbers Game to Fortify Future", *Brandweek*, 20 de febrero de 1995, 3; T. L. Stanley, "Acura Rolls TL, New Nameplate Position with $40M in Ad Fuel", *Brandweek*, 20 de marzo de 1995, 4.

Campañas de imagen corporativa. Las ***campañas de imagen corporativa*** están diseñadas para crear asociaciones con la marca corporativa como un todo y, en consecuencia, tienden a ignorar o minimizar los productos o submarcas individuales en el proceso.[41] Como es de esperar, algunas de las compañías que más gastan en este tipo de campañas son empresas famosas que utilizan de manera prominente su nombre corporativo en sus estrategias de desarrollo de marca, como GE, Toyota, British Telecom, IBM, Novartis, Microsoft, Deutsche Bank, Siemens y Hewlett-Packard. Cada vez más empresas están implementando este tipo de anuncios en los que no se especifican productos (en especial, las marcas de tiendas minoristas y de servicios, que por lo general utilizan el nombre corporativo), en parte debido a que, a través del tiempo, muchos productos se han ido vinculando a las marcas de familia o corporativas.

En el pasado, algunos han criticado las campañas de imagen corporativa porque las consideran egocéntricas y una pérdida de tiempo. Puede ser fácil para los consumidores ignorar estas actividades de marketing. Sin embargo, una marca corporativa fuerte puede ofrecer beneficios de marketing y financieros invaluables al permitir a la empresa expresarse y embellecer el significado y las asociaciones de sus productos individuales. No obstante, para maximizar la probabilidad de éxito, los mercadólogos deben definir con claridad los objetivos de una campaña de imagen corporativa *y* medir de manera cuidadosa los resultados y cotejarlos con estos objetivos.[42] En una campaña de marca corporativa son posibles varios objetivos diferentes:[43]

- Construir conciencia de la compañía y la naturaleza de su negocio.
- Crear actitudes y percepciones favorables de la credibilidad de la compañía.

- Vincular las creencias que se pueden apalancar por medio del marketing de producto específico.
- Causar una impresión favorable en la comunidad financiera.
- Motivar a los empleados presentes y atraer empleados mejores.
- Influir en la opinión pública en cuanto a ciertas cuestiones.

En términos de construir el valor capital de la marca basado en el cliente, los primeros tres objetivos son particularmente cruciales. Una campaña de imagen corporativa puede mejorar la conciencia y crear una imagen más positiva de la marca corporativa, lo cual repercutirá en las evaluaciones del consumidor e incrementará el valor capital asociado con los productos individuales y las submarcas relacionadas. Sin embargo, en ciertos casos, los últimos tres objetivos pueden cobrar una mayor importancia.[44] Ejemplos notables de estos primeros tres objetivos (los que están más directamente relacionados con el valor capital de la marca basado en el cliente) se destacan en los siguientes párrafos.

- *Construir conciencia de la compañía y la naturaleza de su negocio*: Cingular Wireless lanzó una campaña corporativa provocadora para construir reconocimiento de marca durante el Súper Tazón de 2001. Más tarde, lanzó una campaña publicitaria de $75 millones que enfatizaba la autoexpresión como medio para diferenciarse de otras compañías de telefonía inalámbrica.[45] En 2004, después de su fusión con AT&T Wireless, Cingular lanzó un nuevo eslogan publicitario, "Elevando los estándares", que destacaba la extensa cobertura de red nacional de la compañía. A pesar que sin lugar a dudas se trata de una marca madura, HP lanzó una campaña de marca corporativa con el tema "Expandiendo las posibilidades" antes de cambiar al tema "Inventa" con el cual trataba de recalcar su liderazgo, visión y amplias capacidades tecnológicas.
- *Generar confianza en la compañía y establecer credibilidad*: Johnson & Johnson lanzó una campaña publicitaria para promover la confianza en su marca corporativa. Los comerciales presentaban numerosas tomas de familias "amorosas y tiernas". Los productos Johnson & Johnson no se destacaban, aunque el talco para bebés, tiritas adhesivas Band-Aids y los cepillos de dientes Reach se mostraban de manera incidental. El anuncio concluía con las palabras: "A través de los años, Johnson & Johnson ha cuidado de más familias que nadie". Asimismo, para crear una imagen que trascendiera sus productos, Kraft lanzó una campaña de marca corporativa que presentaba las marcas Kool Aid, queso crema Philadelphia, cereal Post y pizza congelada Tombstone en un solo anuncio de televisión o suplemento dominical. Su finalidad era mostrar que Kraft "entiende la importancia de los valores familiares y elabora el tipo de alimentos que las familias con valores consumen".[46]
- *Crear asociaciones de imagen corporativa que puedan utilizarse en el marketing de producto específico*: para reposicionarse como una marca amistosa con el consumidor, Philips Consumer Electronics lanzó una campaña publicitaria corporativa global en 2004, la cual se centró en el nuevo lema publicitario de la compañía "Sense and Simplicity", que reemplazó al lema publicitario de nueve años de antigüedad, "Let´s Make Things Better", los anuncios presentaban productos innovadores Philips que se adecuaban sin esfuerzo a los sofisticados estilos de vida de los usuarios. La campaña presentaba los productos emblemáticos de Philips, como FlatTV con Ambilight, la grabadora de DVD HDRW720 con disco duro integrado y el cepillo dental Sonicare Elite. Gerard Kleisterlee, presidente y director general de Philips, describió así la razón de esta campaña de reposicionamiento: "Nuestro camino a la innovación no tiene que ver con la complejidad, sino con la simplicidad, lo cual creemos será la nueva tendencia".[47]

Por lo tanto, las campañas de imagen corporativa se enfocan en características o aspectos de la marca como un todo. También pueden funcionar en el nivel de marca de familia.

Campañas de línea de marca. Una segunda estrategia de comunicación de marketing para construir el valor capital de la marca en el nivel de marca corporativa o marca de familia es la campaña de línea de marca. Las ***campañas de línea de marca*** destacan la amplitud de los productos asociados con la marca. A diferencia de una campaña de imagen corporativa que

presenta la marca en términos abstractos con poca o ninguna referencia a productos específicos, las campañas de línea de marca se refieren a la variedad de productos asociados con una línea de marca. Al mostrar a los clientes los diferentes usos o beneficios de los múltiples productos que ofrece una marca, los anuncios de línea de marca pueden ser muy útiles para construir conciencia de marca, aclarar el significado de la marca y sugerir aplicaciones adicionales. Las promociones de línea de marca pueden lograr metas similares.

Incluso cuando utilizan marcas individuales, los anuncios paraguas que abarcan múltiples marcas pueden cumplir un propósito. Por ejemplo, en 2004 General Mills optó por elaborar todos sus cereales con granos 100% integrales y promovió los beneficios para la salud de este tipo de cereales en todos los empaques de sus productos y mediante una campaña publicitaria. Entre los beneficios de consumir cereales integrales se puede mencionar el menor riesgo de contraer enfermedades crónicas, como enfermedades cardiacas, ciertos cánceres y diabetes. Debido a que 9 de 10 estadounidenses no estaban consumiendo los niveles suficientes de granos integrales en su dieta, estos beneficios fueron un punto de diferencia (en comparación con los competidores que no utilizaban este tipo de cereales) compartido por todas las marcas de General Mills en la categoría.

Uso del marketing de causas para construir el valor capital de la marca

En la década de los ochenta apareció el marketing de causas. Formalmente, el ***marketing relacionado con causas* (o de *causas*)** se ha definido como "el proceso de formular e implementar actividades de marketing caracterizadas por el ofrecimiento de la empresa de contribuir una cantidad específica a una causa determinada cuando los clientes participan en intercambios generadores de ingresos que satisfacen los objetivos organizacionales e individuales".[48] Como lo observan Varadarajan y Menon, la característica distintiva del marketing de causas es el vínculo entre la contribución de la empresa a una causa determinada y las transacciones productoras de ingresos en las que participan los clientes de la empresa.

Muchos observadores atribuyen a American Express el mérito de crear conciencia de los beneficios mutuos que produce el marketing de causas, a través de su campaña de 1983 para ayudar a restaurar la Estatua de la Libertad. Al donar un centavo de dólar por cada transacción realizada con la tarjeta de crédito y un dólar por cada nueva tarjeta emitida, American Express donó $1.7 millones a Ellis Island Foundation para el remozamiento de la Estatua de la Libertad. En el proceso, las transacciones con American Express aumentaron 30%, y la emisión de nuevas tarjetas aumentó 15% durante este periodo. En los siguientes cinco años, American Express apoyó más de 70 causas en 18 países, que iban desde la preservación del ave nacional de Noruega hasta la protección de los litorales italianos.

Durante este tiempo, los competidores American Express siguieron su ejemplo: Visa creó un programa de donaciones basado en las transacciones para apoyar los Juegos Olímpicos de 1988 (véase el capítulo 7), y MasterCard vinculó el uso de su tarjeta de crédito a donaciones para seis organizaciones de beneficencia con su campaña "Make a Difference". Otras compañías patrocinan actividades caritativas, como Olimpiadas Especiales, Live Aid y Hands Across America. A pesar de que el interés en las actividades de beneficencia decayó durante las dificultades económicas a principios de la década de los noventa, las compañías nuevamente han comenzado a recurrir al marketing de causas como un medio de diferenciarse. Por ejemplo, en su primera campaña mediática nacional para una causa filantrópica desde su campaña por la Estatua de la Libertad, American Express inició la campaña "Charge Against Hunger" en 1993. La campaña, que recaudó $5 millones en su primer año, donaba tres centavos de dólar para alimentar a los hambrientos, cada vez que los miembros utilizaban sus tarjetas American Express durante los meses de noviembre y diciembre.[49] American Express también apoya las artes a niveles comunitarios locales, y difunde sus esfuerzos con anuncios que hablan de la causa benéfica al tiempo que señalan la conveniencia de utilizar la tarjeta. En 2006, la compañía se asoció con Bono, cantante del grupo U2, y su organización de lucha contra el sida, Project RED, para lanzar la tarjeta

American Express RED con la cual American Express aporta el 1% de los cargos que se realizan con la tarjeta American Express para combatir el sida en África.

Ventajas del marketing de causas

Una razón del aumento del marketing de causas es la respuesta positiva que produce en los consumidores.[50] Cone Communications, una empresa que asesora a compañías en todo lo relacionado con el marketing de causas, reveló en los resultados del 2004 Cone Corporate Citizenship Study que 80% de los estadounidenses tenían una imagen más positiva de las compañías que apoyaban una causa que les preocupaba, 86% reportaron que era probable que cambiaran a marcas asociadas con una buena causa y casi tres cuartos aprobaron los programas de causas como práctica comercial. En informes anteriores también se documentó el impacto positivo en los empleados: 90% de los empleados se sentían orgullosos de los valores de sus compañías cuando éstas tenían un programa de causas, y 87% de los empleados tenían un fuerte sentido de lealtad hacia la compañía con programas de causas.

Los programas de marketing social corporativo (MSC) o de causas ofrecen muchos beneficios potenciales a una empresa:

- *Construir conciencia de marca*: debido a la naturaleza de la exposición de la marca, los programas de MSC pueden ser un medio para mejorar el reconocimiento de marca, aunque no necesariamente la recordación. Al igual que el patrocinio y otras formas indirectas de comunicaciones constructoras de marca, la mayoría de los programas de MSC pueden ser más adecuados para incrementar la exposición a la marca y menos convenientes para vincular la marca a situaciones específicas de uso o consumo, ya que puede ser difícil o inapropiado incluir información relacionada con el producto. Asimismo, la exposición repetida o prominente a la marca como resultado del programa de MSC puede facilitar el reconocimiento de la marca.
- *Mejorar la imagen de marca*: debido a que la mayoría de los programas de MSC no incluyen mucha información relacionada con el producto, no es de esperar que tengan mucho impacto en consideraciones más funcionales relacionadas con el desempeño. Por otra parte, podemos vincular la marca a dos tipos de asociaciones abstractas o relacionadas con la imaginería mediante el MSC: perfiles de usuario (el MSC permite a los consumidores desarrollar una imagen positiva de los usuarios de una marca, a los cuales pueden aspirar a ser, ya que son amables, generosos y hacen cosas buenas); y personalidad y valores (el MSC podría reforzar claramente la dimensión de sinceridad de la personalidad de una marca de manera que los consumidores piensen que la gente detrás de una marca es bondadosa y genuina).
- *Establecer credibilidad de la marca*: el MSC podría afectar las tres dimensiones de credibilidad debido a que los consumidores pueden pensar que una empresa que está dispuesta a invertir en MSC se preocupa más por sus clientes y es más confiable que otras empresas, al menos en un sentido amplio, y también que es atractiva por "hacer lo correcto".
- *Evocar sentimientos de marca*: dos categorías de sentimientos de marca que parecen ser particularmente aplicables al MSC son la aprobación social y el autorrespeto. En otras palabras, el MSC puede ayudar a los clientes a justificar su autovaloración ante los demás o ante sí mismos. En estos programas puede ser necesario ofrecer a los consumidores símbolos externos para hacer pública su afiliación a la causa; por ejemplo, estampas, cintas, botones y camisetas. También pueden dar a la gente la idea de que están haciendo lo correcto y que se deben sentir bien consigo mismos por hacerlo. Los símbolos externos en este caso quizá no sean tan importantes como la creación de "momentos de reflexión interna" durante los cuales los consumidores pueden experimentar estos sentimientos. Las comunicaciones que refuerzan los resultados positivos asociados con el programa de causas y que hacen hincapié en cómo ha contribuido la participación de los consumidores a ese éxito, podrían ayudar a provocar este tipo de experiencias. Para destacar la contribución del consumidor, tal vez sea necesario recomendar ciertas acciones, como pedir a los consumidores que donen cierto porcentaje de su ingreso o una cantidad determinada.

- *Crear un sentido de comunidad de marca:* el MSC y una causa bien elegida pueden servir como punto de afiliación para los usuarios de la marca y como un medio para que éstos se relacionen entre sí y compartan experiencias con otros consumidores o empleados de la compañía. Los entornos en línea presentan un lugar donde las comunidades de usuarios con ideas afines pueden encontrarse. Los mercadólogos pueden explotar los numerosos grupos con lazos muy estrechos que han surgido en Internet en torno a cuestiones relacionadas con causas (por ejemplo, preocupaciones médicas, como la enfermedad de Alzheimer, el cáncer y el autismo). La marca incluso podría servir como punto focal o aliado para que estos esfuerzos en línea se consideren en forma más positiva.
- *Despertar el deseo de colaborar con la marca*: participar en una actividad relacionada con una causa como parte de un programa de MSC para una marca es, sin lugar a dudas, un medio para despertar el deseo de colaborar activamente. Como parte de cualquiera de estas actividades, los clientes mismos pueden convertirse en evangelistas y embajadores de la marca que ayudan a comunicar sus mensajes y fortalecer los lazos de la marca con los demás. Un programa de MSC de "voluntariado estratégico", donde el personal corporativo done voluntariamente su tiempo para ayudar a administrar el programa sin fines de lucro podría despertar en los consumidores el deseo de colaborar tanto con la causa como con la marca.

Quizá el beneficio más importante del marketing relacionado con causas sea el de humanizar a la empresa y puede ayudar a que los consumidores desarrollen un lazo muy fuerte con la empresa que trascienda las transacciones normales del mercado. Un ejemplo impresionante es el McDonald's, que desde hace mucho tiempo requiere que sus franquicias se acerquen a las comunidades locales y cuyas 206 casas Ronald McDonald para niños enfermos, en 19 países, simbolizan concretamente los esfuerzos de la empresa por "hacer el bien". Cuando manzanas completas de negocios se incendiaron y fueron saqueados durante los disturbios en la parte sur central de Los Ángeles en 1992, un ejecutivo de McDonald's comentó: "Literalmente teníamos gente parada frente a algunos restaurantes diciendo: 'No, no lancen piedras a estas ventanas, son buenas personas'". Cuando todo se calmó, los 60 restaurantes de McDonald's en el área se habían salvado.

Diseño de programas de marketing de causas

El marketing de causas adopta muchas formas.[51] A pesar de que suele asociarse con actividades publicitarias y promocionales, también puede ser parte del desarrollo de productos. Por ejemplo, Dannon lanzó una nueva línea de yogures relacionados con la National Wildlife Federation, y Johnson & Johnson dona al World Wildlife Fund una parte de las ventas de una línea especial de artículos de baño para bebés.

Algunas empresas han utilizado el marketing de causas de manera estratégica para obtener una ventaja de marketing.[52] El apartado Informe de desarrollo de marca 11-8 describe cómo Body Shop adoptó el marketing de causas como esencia de su posicionamiento de marca. Ben & Jerry's es otra empresa que ha creado una fuerte asociación con "hacer el bien" a través de sus diferentes programas y productos (como su helado Rain Forest Crunch) y su donación de 7.5% de las utilidades antes de impuestos a diferentes causas. Toyota emprendió un extensa campaña de anuncios impresos con el eslogan "Investing in the Things We All Care About" para mostrar cómo ha invertido en las comunidades locales estadounidenses. Para Toyota, esta campaña puede trascender el marketing de causas para convertirse en un medio para ayudar a la marca a crear un punto vital de paridad con respecto a las compañías nacionales de autos en "país de origen".

Un peligro es que los esfuerzos promocionales detrás del programa de marketing de causas pueden ser contraproducentes si los consumidores cuestionan el lazo entre el producto y la causa y como resultado perciben a la empresa como egoísta y explotadora. La esperanza es que el marketing de causas conmueva a los consumidores y empleados, mejore la imagen de la compañía e impulse a estas partes a actuar. Con la existencia de productos con paridades tan similares, algunos mercadólogos piensan que un punto de diferencia arraiga-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-8

Administración de imagen al estilo Body Shop

En 1976, Anita Roddick abrió su primera tienda Body Shop en Brighton, un pequeño poblado en la costa sur de Inglaterra. En su primera tienda, Anita ofrecía 25 productos naturales para el cuidado del cuerpo. Ahora, Body Shop cuenta con más de 1900 tiendas en 50 países, y muchas de ellas son franquicias. La compañía ofrece más de 400 productos naturales para el cuidado del cuerpo, más de 550 artículos diversos y atención personalizada. Sus productos coloridos y fragantes están hechos con ingredientes naturales, en particular frutas, verduras, flores y hierbas.

Desde sus inicios, Body Shop trató de evitar el exceso de empaque para sus productos. En un principio, Roddick pedía a sus clientes que trajeran sus envases para rellenarlos, ya que la compañía no contaba con un gran inventario de envases. En la actualidad, Body Shop ha convertido el rellenado y el reciclaje de envases en parte integral de su programa general de protección del medio ambiente. Las botellas, que originalmente se eligieron por su simplicidad y bajo costo, siguen siendo el medio principal de envasado. Además, Body Shop tiene varias submarcas, casi todas identificadas con una nueva etiqueta y formas nuevas de envasado también.

Body Shop ha intentado evitar las "imágenes miopes" de "belleza perfecta" que proyecta la publicidad de los cosméticos tradicionales. Ha seguido la estrategia de evitar la publicidad directa y depende principalmente de la promoción dentro de la tienda, la publicidad de persona a persona y las relaciones públicas o los informes de terceras personas. La promoción en tienda es abundante. Los carteles brillantes y coloridos anuncian días de fiesta, apoyan la protección contra el sida y promueven líneas de productos particulares en todos los escaparates. Todas las tiendas Body Shop del mundo tienen la misma presentación. La apariencia típica externa es una fachada de madera de color verde con grandes escaparates de piso a techo acentuados con carteles promocionales brillantes, coloridos y atractivos. El aspecto del interior de los establecimientos también es uniforme en todas las tiendas.

Body Shop no sólo se ha convertido en una compañía exitosa de productos naturales para el cuerpo, sino también en una organización que ha intentado establecer una diferencia en la vida de los seres humanos

do fuertemente en la participación y el interés en la comunidad puede ser, en algunos casos, la mejor forma, y quizá la única, de posicionar el producto de manera excepcional.

Para lograr los beneficios del valor capital de la marca, las empresas deben comercializar bajo una marca sus esfuerzos del marketing de la forma correcta. En especial, los consumidores deben ser capaces de establecer algún tipo de conexión entre la causa y la marca. Quizá el ejemplo clásico sea nuevamente McDonald´s, que ha apalancado de manera efectiva a su personaje Ronald McDonald y su identificación con los niños. Ronald McDonald House Charities ofrece comodidad y cuidado a los niños y sus familias al apoyar a las casas Ronald McDonald en comunidades de todo el mundo y ofrecer donaciones a otras organizaciones sin fines de lucro cuyos programas ayudan a los niños necesitados.

Este programa de causas bien identificado con la marca mejora la reputación de McDonald's como una empresa preocupada por sus clientes. Otros dos programas dignos de atención son:

- *La Cruzada de Avon contra el Cáncer*: fundada en 1993, la Cruzada de Avon contra el Cáncer es una iniciativa estadounidense de Avon Products, Inc. Su misión ha sido ofrecer a las mujeres, en particular aquellas que carecen de servicios médicos, un acceso directo a la educación sobre el cáncer de seno y a los servicios de detección temprana, como mamografías y exámenes clínicos de seno. En Estados Unidos, Avon es el benefactor corporativo más grande de la causa del cáncer mamario, con $100 millones generados desde 1993. La Cruzada tiene dos maneras de recaudar fondos para su misión: a través de la venta de productos especiales de recaudación de fondos para la Cruzada (cinta rosada) que llevan a cabo las casi 500 000 representantes independientes de ventas, y a través del Avon Breast Cancer 3-Days, una serie de caminatas de 60 millas con tres días de duración.[53]

y los animales y contribuir a la protección del medio ambiente. Además de los tradicionales cuatro elementos de su mezcla de marketing, Body Shop cuenta ahora con un quinto elemento en su mezcla de marketing para construir el valor capital de su marca: su filosofía corporativa de "Utilidades con principios", también conocida como "Hacer el bien haciéndolo bien". Para este fin, Body Shop se opone a las pruebas en animales, intenta activamente minimizar el impacto de la compañía sobre el medio ambiente, entabla relaciones comerciales justas y fomenta entre su personal la educación, la conciencia y la participación en la comunidad.

A pesar de su éxito inicial, en años recientes Body Shop ha experimentado problemas. Los productos parecidos de las tiendas minoristas, como Bath and Body Works y Boots, y de los supermercados, como Tesco y Sainsbury, han mermado su participación de mercado y sus mensajes sobre causas sociales no parecen despertar la misma pasión en los clientes. Las tiendas Body Shop también se han saturado con una mezcla deficiente de productos, y sus esfuerzos publicitarios suelen ser desacertados.

En respuesta a sus problemas, Roddick optó por dimitir como directora en 1998, y la empresa experimentó un cambio radical en sus operaciones y estructura administrativa en una apuesta por recortar los costos y refrescar su imagen. La empresa ha adoptado un posicionamiento "mastigio" "(palabra derivada de mercado masivo y prestigio), con productos de precios relativamente bajos vendidos bajo su prestigioso nombre de marca. A pesar de que este enfoque ha tenido cierto éxito, Dame Roddick dimitió como copresidenta del consejo en 2002, pero siguió siendo consultora de la compañía. Finalmente, a principios de 2006, la compañía accedió a una adquisición por el gigante de cosméticos franceses L'Oreal en una transacción que ascendió a 650 millones de libras esterlinas. L'Oreal declaró que permitiría que Body Shop se manejara como un negocio independiente con Roddick como asesora.

Fuentes: Este informe está basado en fuentes publicadas y una auditoría de marca realizada como parte de un proyecto de clase en la Standford Business School, llevado a cabo por Janet Kraus, Kathy Apruzzese, Maria Nuñez y Karen Reaudin.

- *Campaña Women's Work de Liz Claiborne contra la violencia doméstica*: en 1991, en una época en que la violencia doméstica era un tabú y un tema delicado, Liz Claiborne desarrolló su campaña Women's Work contra la violencia doméstica. Antes de lanzar la campaña, la compañía realizó una investigación que reveló que 96% de sus clientas creía que la violencia doméstica era un problema y 91% de las mismas clientas tendría una opinión positiva de una compañía que emprendiera una campaña de concientización acerca del problema. El principal evento recaudador de fondos ha sido el día de compras de beneficencia, que se realiza cada año en octubre en las tiendas Liz Claiborne de Estados Unidos. La compañía dona 10% de las ventas a las organizaciones locales que luchan contra la violencia doméstica. Liz Claiborne también dona las ganancias de la venta de camisetas, joyería y otros productos relacionados con la campaña; paga las campañas de servicio público que aparecen en televisión, radio, vallas publicitarias y paraderos de autobús; y distribuye carteles de concientización, folletos y correos. A través de los años, esta compañía también han patrocinado talleres, encuestas, campañas de concientización respaldadas por celebridades y otros eventos.[54]

Marketing verde

Un caso especial de marketing de causas es el ***marketing verde***. La preocupación por el medio ambiente es una tendencia social creciente que se refleja en las actitudes y comportamientos tanto de los consumidores como de las corporaciones. Por ejemplo, una encuesta encontró que 83% de los consumidores estadounidenses decían que preferían comprar productos ecológicos.[55] Otra encuesta encontró que 23% de los consumidores estadounidenses ahora afirman que realizan sus compras con base en consideraciones ambientales.[56]

A pesar de que las cuestiones ecológicas han afectado desde hace mucho tiempo las prácticas de marketing, en especial en Europa, su importancia se ha incrementado en años recientes. Las actividades muy difundidas del Earth Day en Estados Unidos en abril de 1990 produjeron una explosión de productos y programas de marketing "inocuos para el medio ambiente". El movimiento del marketing verde había nacido, y una empresa tras otra han intentando aprovechar la creciente sensibilidad a las cuestiones ecológicas percibida entre los consumidores. Por el lado corporativo, se ha emprendido una multitud de iniciativas de marketing con tintes ambientalistas. Por ejemplo, la afamada campaña publicitaria de Chevron "People Do" intentó transformar las percepciones negativas que tenían los consumidores de las compañías petroleras y su efecto en el medio ambiente al describir programas específicos de Chevron destinados a salvaguardar la vida silvestre y preservar las costas.

McDonald's ha lanzado varias iniciativas ecológicas que han recibido mucha difusión a través de los años, como cuando decidió utilizar bolsas de papel reciclado en los pedidos para llevar y cambiar los recipientes de poliestireno de los sándwiches por envolturas de papel y cajas livianas reciclables. La compañía recibió el premio WasteWise Partner of the Year otorgado por la EPA (el organismo gubernamental encargado de la protección del medio ambiente en EE.UU.) por sus esfuerzos para reducir el desperdicio, gracias a los cuales se ahorraron 3200 toneladas de papel y cartón con la eliminación de los recipientes de sándwiches que se sustituyeron con envolturas flexibles de una sola capa, la eliminación de 1100 toneladas de materiales de cartón que se habrían utilizado para envíos y que se cambiaron por vasos ligeros y el gasto de $355 millones en productos elaborados con material



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 11-9

El marketing se vuelve verde

Las compañías reconocen cada vez más que el medio ambiente es una cuestión importante para sus clientes y accionistas y, por lo tanto, para sus utilidades. La investigación demuestra que el medio ambiente es uno de los cinco problemas más importantes que preocupan a los jóvenes. Los sistemas de energía renovable están creciendo con rapidez en Europa y China. Además, los precios cada vez más altos del petróleo y el gas natural aumentan la necesidad y el entusiasmo por las tecnologías ahorradoras de combustible. Los siguientes ejemplos muestran cómo algunas compañías han aprovechado estas tendencias y han puesto el ejemplo en sus industrias con campañas de marketing verde.

A pesar de su pasado industrial, GE considera que los productos ecológicos son un negocio con gran potencial de crecimiento. Alentado por las preocupaciones medioambientales expresadas por sus clientes, en 2005 GE lanzó el programa Ecomagination, cuyo título es un juego de palabras basado en su campaña publicitaria continua "Imagination at Work". La iniciativa implica una inversión anual de $1500 millones en investigación y desarrollo para la creación de tecnologías limpias y tiene el propósito de duplicar los ingresos que GE recibe de las ventas de productos y servicios que ofrecen ventajas ecológicas y reducen las emisiones de gases invernadero, a $20000 millones en 2010. La compañía creó una campaña publicitaria en torno a Ecomagination, dirigida a los clientes empresariales, inversionistas, empleados y consumidores. Incluso, GE diseñó una revista para niños para presentar Ecomagination a los hijos de los empleados.

La industria automotriz está respondiendo a la doble motivación que representan los consumidores preocupados y los precios cada vez más altos del petróleo con el lanzamiento de modelos híbridos que producen menos emisiones contaminantes y ahorran gasolina. El Toyota Prius, el híbrido que ha tenido más éxito hasta la fecha, representa la mitad de todas las ventas de automóviles híbridos. Toyota repitió su éxito inicial con una segunda generación de Prius, que comercializó en una campaña conjunta con el Sierra Club. A pesar de que las ventas de híbridos han aumentado en Estados Unidos, representan sólo 1.2% del mercado total de automóviles. Para atraer más clientes, los fabricantes de automóviles están introduciendo nuevas transmisiones híbridas y celdas de combustible de hidrógeno que producen emisiones más limpias y mejor rendimiento sin comprometer la potencia. Toyota está desarrollando una tercera generación de su automóvil híbrido, y un con-

reciclado. El Informe de desarrollo de marca 11-9 describe otras iniciativas de marketing verde de las grandes corporaciones.

Sin embargo, desde la perspectiva del desarrollo de marcas, los programas de marketing verde no han sido por completo satisfactorios.[57] A pesar del interés público por una mayor responsabilidad ambiental, muchos de estos nuevos productos y programas han sido infructuosos. ¿Con qué obstáculos se ha topado el movimiento de marketing verde?

Sobreexposición y falta de credibilidad Hay tantas compañías que dicen proteger el medio ambiente que el público duda de su veracidad. Las investigaciones gubernamentales de algunas propiedades "ecológicas" que se atribuyen a los productos, como la capacidad de degradación de las bolsas de basura, y los reportajes en los medios de información acerca del historial de irregularidades relacionadas con el medio ambiente que están detrás de otros, sólo han aumentado las dudas de los consumidores. Esta repercusión negativa ha ocasionado que muchos consumidores consideren que los beneficios ecológicos que se atribuyen a los productos son sólo artilugios de marketing.

Comportamiento del consumidor Al igual que muchas tendencias sociales muy difundidas, la conciencia ecológica corporativa suele ser muy compleja en realidad y no siempre coincide con las percepciones públicas. Varios estudios ayudan a poner en perspectiva las actitudes de los consumidores hacia el medio ambiente.

Un estudio concluyó que, en promedio, el aumento en los precios que los consumidores estaban dispuestos a pagar por adquirir productos que causaran un tercio menos de con-

sorcio formado por ingenieros de BMW, DaimlerChrysler y General Motors ha desarrollado un híbrido de dos modalidades que puede utilizar motores eléctricos con más eficiencia que otros mecanismos híbridos.

Junto con las nuevas oportunidades, la concientización ecológica ha creado algunas asociaciones incómodas entre empresas y grupos ambientalistas, como lo demuestra el ejemplo de Home Depot. La compañía es el vendedor más grande de madera en el mundo y compra casi 10% de las exportaciones madereras de Chile, en su mayoría procedentes de plantaciones comerciales de árboles. Desde 1997, los ambientalistas protestaban por sus prácticas de comprar madera afuera de las tiendas Home Depot. En respuesta, la compañía anunció que no compraría madera proveniente de bosques en peligro de extinción y que crearía el puesto de administrador de proyectos ambientales globales para supervisar los contratos con sus proveedores. En 2003, la compañía facilitó un trato entre los ambientalistas chilenos y la industria maderera para proteger los bosques de Chile. Home Depot se dio cuenta de que trabajar con organizaciones ambientalistas era una forma barata de ganarse el apoyo de los clientes y contrarrestar la publicidad negativa.

Las presiones por parte de los grupos activistas han obligado a otras compañías a reflexionar detenidamente en los riesgos para el medio ambiente antes de invertir en proyectos como gasoductos en lugares ecológicamente vulnerables. El activismo ha impulsado la creatividad dentro de las grandes compañías que buscan oportunidades de crecimiento. Wal-Mart está experimentando con un nuevo prototipo de tienda que es entre 25 y 30% más eficiente y que producirá hasta 30% menos emisiones de gas invernadero. El nuevo diseño incluye más de dos docenas de experimentos relacionados con el ahorro de energía y los materiales renovables. Experimentos como éstos están obteniendo opiniones favorables de los consumidores y también están afectando los resultados ambientalistas.

Fuentes: Karl Greenberg, "Green Is Good", *Brandweek,* 3 de enero de 2005; Matthew Creamer, "GE Sets Aside Big Bucks to Show off Some Green", *Advertising Age*, 9 de mayo de 2005; Daren Fonda, "GE's Green Awakening", *Time,* agosto de 2005; Jim Carlton, "Once Targeted by Protesters, Home Depot Plays Green Role", *Wall Street Journal*, agosto de 2004; Beth Daley, "Eco-Products in Demand, but Labels Can Be Murky", *Boston Globe,* 9 de febrero de 2005; Theresa Howard, "Being Eco-Friendly Can Pay Economically", *USA Today*, 15 de agosto de 2005; www.bp.com; Lindsay Brooke, "Challenging Toyota's Hybrid Hegemony", *New York Times*, 30 de abril de 2006.

taminación, pero por lo demás idénticos a otros productos en seis categorías (gasolina, papel, plástico, aerosoles, detergentes y automóviles) era de 6.6%. Una tercera parte de la muestra no estaba dispuesta a pagar *nada más*. El estudio concluyó que los productos necesitaban alcanzar puntos de paridad en cuanto a calidad y precio y tener beneficios ecológicos creíbles para que el marketing verde funcionara. Un estudio de la Syracuse University también encontró que el precio y la calidad adecuados eran la clave para el éxito de las estrategias de marketing verde. Dos terceras partes de la muestra de Syracuse pensaban que el emblema de "corrección ecológica" no tenía por qué redundar en precios más altos; por ejemplo, "los productos que no dañan el medio ambiente no deberían costar más por utilizar ingredientes naturales". El estudio reveló que el atractivo ambiental tenía más probabilidad de ser efectivo en ciertos segmentos de mercado, como el de mujeres de entre 31 y 45 años de edad y en ciertas categorías de productos, como limpiadores, detergentes, suavizantes de tela, pañales, aerosoles y atún enlatado.[58]

La principal conclusión de este y otros estudios es que los consumidores en general quizá no estén dispuestos a pagar un sobreprecio por los beneficios ecológicos, aunque ciertos segmentos del mercado sí. La mayoría de los consumidores parecen estar poco dispuestos a renunciar a los beneficios de otras opciones a cambio de elegir productos ecológicos. Por ejemplo, a algunos consumidores les desagrada el desempeño, la apariencia o la textura del papel reciclado y los productos para el hogar. Asimismo, algunos consumidores no están dispuestos a renunciar a la comodidad de los productos desechables, como los pañales.

Implementación deficiente Por apresurarse a aprovechar el impulso del marketing verde, muchas empresas no implementaron bien sus programas de marketing. Los productos estaban mal diseñados en términos de su valor ecológico, eran muy caros y se habían promovido de manera inadecuada. Starch, un reconocido proveedor de investigaciones de mercado, encuestó a miles de lectores de revistas para estudiar 300 anuncios "verdes" que aparecieron en 186 revistas desde 1991. El análisis reveló que el principal error de esos anuncios que resultaron ser "poco persuasivos" fue que olvidaban subrayar el aspecto de "qué gano con esto" (para el consumidor), es decir, no establecían la conexión entre lo que la compañía estaba haciendo por el medio ambiente y cómo afectaban estas acciones a los consumidores en lo individual. La conclusión del estudio de Starch fue que las empresas debían ser específicas en cuanto a los beneficios de los productos que promocionaban en sus anuncios.[59]

Posibles soluciones El movimiento ambientalista en Europa y Japón ha tenido una larga trayectoria y sus raíces son más fuertes que en Estados Unidos. En Europa, muchos artículos básicos para el hogar de Procter & Gamble, como limpiadores y detergentes, están disponibles en repuestos que vienen en bolsas desechables. P&G asegura que los clientes estadounidenses no comprarían las bolsas. En Estados Unidos, las empresas continúan luchando por satisfacer los deseos de los consumidores en cuanto a los beneficios ecológicos de sus productos, mientras tratan de mantener la rentabilidad necesaria. Un experto en el campo ofrece las siguientes recomendaciones:[60]

- Haga ecológico su producto antes de que se vea obligado a hacerlo.
- Comunique los aspectos ecológicos de sus productos, en especial el contenido reciclado.
- Ofrezca desempeño y precio.
- Exagere los beneficios ecológicos.
- Recalque los beneficios directos y tangibles.
- Sea consistente y minucioso.

Repaso

Un aspecto clave en la administración del valor capital de la marca es la estrategia adecuada de desarrollo de marca. Los nombres de marca de los productos por lo general consisten en una combinación de diferentes nombres y otros elementos de marca. Una ***estrategia de desarrollo de marca*** identifica los elementos de marca que la empresa ha decidido aplicar a todos

los productos que vende. La combinación de la matriz marca-producto y la jerarquía de marcas con las consideraciones relativas a la competencia, el cliente y la compañía puede ayudar al gerente de marketing a formular la estrategia óptima de desarrollo de marca.

La matriz marca-producto es una representación gráfica de todas las marcas y productos que vende la empresa. La matriz o cuadrícula contiene las marcas de una empresa en las filas y los productos correspondientes en las columnas. Las filas de la matriz representan las relaciones entre marcas y productos y capturan la estrategia de extensión de marca de la empresa. Los mercadólogos deben evaluar las posibles extensiones con base en la eficacia con que apalancan el valor capital de la marca existente en un nuevo producto, así como la medida en que la extensión, a su vez, contribuye al valor capital de la marca madre. Las columnas de la matriz representan las relaciones entre productos y marcas, y capturan de la estrategia de portafolio de marcas en términos del número y naturaleza de las marcas que se comercializarán en cada categoría.

Describimos una estrategia de desarrollo de marca en cuanto a su amplitud en términos de las relaciones marca-producto y la estrategia de extensión de marca, y en cuanto a su profundidad, en términos de las relaciones producto-marca y la mezcla o portafolio de marcas. La amplitud de la estrategia de desarrollo de marca describe la mezcla de productos y los productos que debe fabricar o vender la empresa. Consideramos cuántas diferentes líneas de productos puede manejar la compañía (la amplitud de la mezcla de productos), así como cuántas variantes puede ofrecer en cada línea de productos (la profundidad de la mezcla de productos). La profundidad de la estrategia de desarrollo de marca tiene que ver con el portafolio de marcas y el conjunto de todas las marcas y líneas de marca que un vendedor en particular ofrece a los compradores. Una empresa puede ofrecer múltiples marcas en una categoría para atraer a diferentes segmentos del mercado que posiblemente sean mutuamente excluyentes. Las marcas también asumen funciones muy especializadas en el portafolio: marcas flanqueadoras para proteger a las marcas más valiosas; marcas básicas y económicas para expandir la base de clientes y las marcas de prestigio y alta calidad para mejorar el valor de toda la línea de marca, o como vacas de dinero para ordeñar todas las utilidades potencialmente realizables. Las compañías deben tener cuidado en entender exactamente lo que cada marca debe hacer por la empresa, pero lo más importante, lo que quieren que haga por el cliente.

Una jerarquía de marcas revela el orden explícito de todos los nombres de marca porque muestra el número y la naturaleza de los elementos distintivos y comunes del nombre de marca en todos los productos de la empresa. Al capturar las posibles relaciones de desarrollo de marca entre los diferentes productos que vende la empresa, una jerarquía de marcas representa de manera gráfica la estrategia de desarrollo de marca de una empresa. Una simple representación de los posibles elementos de marca y, por lo tanto, de los posibles niveles de una jerarquía de marcas es (en orden descendente): marca corporativa (o de compañía), marca de familia, marca individual y modificadores.

En el diseño de la jerarquía de marcas surgen varias cuestiones específicas. Los elementos de marca en cada nivel de la jerarquía pueden contribuir al valor capital de la marca a través de su capacidad de crear conciencia y promover asociaciones fuertes, favorables y únicas de marca. El reto para establecer la jerarquía de marcas y llegar a una estrategia de desarrollo de marca es: 1) diseñar la jerarquía de marcas adecuada en términos del número y naturaleza de los elementos de marca que se utilizarán en cada nivel, y 2) diseñar el programa óptimo de marketing de apoyo para crear el nivel de conciencia de marca y el tipo de asociaciones de marca que se desean en cada nivel.

Al diseñar una jerarquía de marcas, los mercadólogos deben definir el número de diferentes niveles de marcas (por lo general dos o tres) y el énfasis relativo que recibirán las marcas en los diferentes niveles cuando se combinen para cualquier producto. Una estrategia común para comercializar un nuevo producto bajo una marca es crear una submarca, combinando una marca de compañía o marca de familia existente con una nueva marca individual. Cuando los mercadólogos utilizan múltiples nombres de marca, como con una submarca, la visibilidad relativa de cada elemento de marca determina su prominencia. La

visibilidad y prominencia de la marca dependen de factores como el orden, tamaño, color y otros aspectos de la apariencia física de la marca. Para ofrecer estructura y contenido a la jerarquía de marcas, los mercadólogos deben aclarar a los consumidores los medios específicos por los cuales una marca aplica a diferentes productos y, si se usan diferentes marcas para diferentes productos, las relaciones entre ellas.

Para diseñar el programa de apoyo de marketing en el contexto de una jerarquía de marcas, los mercadólogos deben definir la conciencia e imagen deseadas en cada nivel de la jerarquía de marcas para cada producto. En el caso de una submarca, la conciencia deseada de una marca en cualquier nivel determina la prominencia relativa de la marca y el grado en que las asociaciones vinculadas a la marca se transferirán al producto. En términos de la construcción de valor capital de la marca, debemos vincular las asociaciones en cualquier nivel con base en los principios de relevancia y diferenciación. En general, es conveniente crear asociaciones relevantes para la mayor cantidad de marcas agrupadas en el nivel inferior como sea posible, y diferenciar las marcas que se encuentran en el mismo nivel. Las marcas corporativas o de familia pueden establecer varias asociaciones valiosas para diferenciar a la marca, como atributos, beneficios o actitudes comunes; personas y relaciones; programas y valores; y credibilidad corporativa. Una imagen corporativa dependerá de varios factores, como los productos que una compañía elabora, las acciones que emprende y la forma en que se comunica con los consumidores. Las comunicaciones pueden enfocarse en los aspectos abstractos de la marca corporativa o en los diferentes productos que componen su línea de marca.

Preguntas para discusión

1. Elija a una compañía. Tan detalladamente como sea posible, describa su portafolio de marcas y su jerarquía de marcas. ¿Cómo podría mejorar las estrategias de desarrollo de marca de la compañía?
2. ¿Considera que la campaña de imagen corporativa de Nestlé que se describió en este capítulo tuvo éxito? ¿Por qué sí o no? ¿Cuáles son los factores claves del éxito de una campaña de imagen corporativa?
3. Compare las estrategias de desarrollo de marca y el portafolio de marcas de los líderes del mercado en dos industrias. Por ejemplo, compare el enfoque que utilizó Anheuser-Busch y su marca Budweiser con la de Kellogg en la categoría del cereales instantáneos.
4. ¿Cuáles son algunas de las estrategias de producto y estrategias de comunicación que General Motors podría usar para mejorar el nivel de diferenciación percibida entre sus divisiones?
5. Considere que las compañías que se mencionan en el Informe de desarrollo de marca 11-4 gozan de reputaciones corporativas sólidas. Después de examinar sus sitios Web, ¿podría determinar por qué tienen reputaciones corporativas tan fuertes?

ENFOQUE DE MARCA 11.0

Cómo superar una crisis de marca: la experiencia de Tylenol

Construcción de la marca Tylenol

Tylenol ha sido un verdadero éxito de marketing.[61] En un principio lanzado por McNeil Laboratories como un jarabe para niños que sustituía a la aspirina, Tylenol se convirtió en un medicamento que se podía comprar sin receta médica cuando Johnson & Johnson (J&J) adquirió McNeil en 1959. El plan inicial de marketing de J&J promovió el producto en forma de tableta para que los médicos lo prescribieran como sustituto de la aspirina cuando se presentaban reacciones alérgicas. Tylenol está compuesto por acetaminofén, un medicamento tan eficaz

como la aspirina para aliviar el dolor y la fiebre, pero sin la irritación estomacal que suele provocar la aspirina. Con el respaldo de este método de empuje selectivo con los médicos, las ventas de la marca crecieron lenta pero constantemente en el transcurso de los siguientes quince años. Para 1974, las ventas alcanzaron $50 millones, o 10% del mercado de los analgésicos. Para defender su territorio contra la competencia de Datril, un medicamento de bajo precio pero con una fuerte promoción, producido por Bristol Myers, J&J reconoció el valor de anunciar Tylenol directamente a los consumidores.

Gracias también a la exitosa introducción de una extensión de línea, Tylenol extra fuerte en tabletas y cápsulas, la participación de mercado había aumentado a 37% del mercado de los analgésicos para 1982. Como la marca más importante en la historia de los productos farmacéuticos auxiliares de salud y belleza, Tylenol era utilizado por más de 100 millones de estadounidenses. Representaba el 8% de las ventas de J&J, y casi el doble de ese porcentaje en utilidades netas. El apoyo publicitario para la marca era intenso. Una campaña de medios que costó $40 millones en 1982 usó dos diferentes mensajes. La "campaña de hospital" empleó testimonios de personas a las que se había administrado Tylenol en el hospital y decían que desde entonces confiaban en el analgésico. El anuncio concluía con el mensaje publicitario "Confía en Tylenol, los hospitales lo hacen". La campaña de la "cámara escondida" mostraba sujetos que habían sido filmados sin que lo supieran mientras describían los síntomas de su dolor de cabeza, probaban como solución Tylenol extra fuerte y después prometían volver a utilizarlo por su eficacia. Estos anuncios concluían con el mensaje publicitario "Tylenol... el analgésico más potente que puede comprar sin receta médica".

La crisis de Tylenol

Todo este éxito se derrumbó cuando en la primera semana de octubre de 1982 se dio a conocer la noticia de que siete personas habían muerto en Chicago después de tomar cápsulas de Tylenol extra fuerte, que resultaron estar contaminadas con cianuro. A pesar de que pronto se hizo evidente que el problema estaba restringido a esa área del país y que era casi seguro que había sido obra de una persona desequilibrada mentalmente ajena a la compañía, la confianza de los consumidores resultó gravemente afectada. La mayoría de los expertos de marketing pensaron que este golpe a la reputación de la marca Tylenol era irreparable y que la empresa nunca se recuperaría por completo. Por ejemplo, Jerry Della Femina, el afamado gurú de la publicidad, declaró al *New York Times*: "Un día, todo ser humano en el país pensó que Tylenol podía matarlo. No creo que exista dinero para publicidad ni expertos en marketing que alcancen para cambiar eso... El nombre Tylenol no se verá en ninguna de sus formas por lo menos en un año". La recuperación de Tylenol en estas condiciones aparentemente insuperables se ha convertido en un ejemplo clásico de cómo manejar una crisis de marketing de la mejor forma posible.

La recuperación de Tylenol

En la primera semana de la crisis, J&J emitió una alerta a la comunidad médica de todo el mundo, abrió un número telefónico gratuito las 24 horas, retiró del mercado y analizó lotes de muestra del producto, dio parte a la dependencia estadounidense encargada del control de alimentos y medicamentos (Food and Drug Administration, FDA) y ofreció una recompensa de $100 000 dólares a quien proporcionara información que condujera a la aprehensión del culpable de la alteración del producto. Durante la semana del 5 de octubre, J&J comenzó un retiro voluntario de la marca con la recompra de 31 millones de frascos con valor de venta al público de $100 millones. La compañía detuvo la publicidad y todas las comunicaciones con el público se realizaron en forma de comunicados de prensa. Para monitorear la reacción de los consumidores ante esta crisis, J&J comenzó a realizar encuestas semanales de seguimiento con 1 000 consumidores encuestados. Finalmente, la compañía gastó un total de $1.5 millones en investigaciones de marketing durante el cuarto trimestre de 1982. La semana del 12 de octubre siguiente, lanzó una oferta de intercambio de cápsulas, promovida en anuncios de media plana en periódicos de los 150 principales mercados del país, en los que invitaba al público a enviar por correo los frascos de cápsulas para recibir tabletas a cambio. A pesar de sus buenas intenciones, esta oferta tuvo poca respuesta por parte de los consumidores.

Durante la semana del 24 de octubre, J&J regresó a la publicidad televisiva con la meta de convencer a los usuarios de Tylenol de que podían seguir confiando en la seguridad de los productos Tylenol y fomentar el uso de las tabletas hasta que se contara con un empaque a prueba de alteraciones. El vocero del anuncio fue el doctor Thomas N. Gates, director médico de la compañía, cuya voz profunda y tranquilizadora destilaba confianza y control. Con una mirada calmada y directa hacia la cámara, afirmó:

> Todos ustedes tienen conocimiento de los recientes acontecimientos trágicos en los que cápsulas de Tylenol extra fuerte fueron alteradas criminalmente dentro de áreas limitadas después de haber salido de nuestras fábricas. Este acto nos daña todos, a ustedes, el público estadounidense, porque han convertido a Tylenol en una parte confiable del cuidado de su salud, y a quienes hacemos Tylenol, porque hemos trabajado duro para ganarnos esa confianza. Ahora, nos esforzaremos aún más para conservarla. De manera voluntaria, hemos retirado del mercado todas las cápsulas de Tylenol. Las volveremos a introducir en envases resistentes a alteraciones tan pronto como sea posible. Hasta entonces, instamos a todos los usuarios de Tylenol en cápsulas a utilizar la presentación en tabletas y nos hemos ofrecido a sustituir sus cápsulas por tabletas. Tylenol ha gozado de la confianza de la profesión médica y de 100 millones de estadounidenses desde hace más de 20 años. Valoramos esa confianza demasiado y no permitiremos que nadie la sabotee. Queremos que sigan confiando en Tylenol.

La concentración de la transmisión en los medios de este anuncio aseguró que 85% del mercado viera el anuncio por lo menos cuatro veces durante esa semana.

El 11 de noviembre de 1982, 6 semanas después de los envenenamientos y después de la intensa actividad detrás de

bastidores, el presidente de J&J sostuvo una teleconferencia en vivo con 600 reporteros de todo Estados Unidos para anunciar el regreso de las cápsulas Tylenol al mercado en un empaque nuevo con triple sello que se consideraba prácticamente inviolable. Para lograr que los consumidores probaran el nuevo empaque, la compañía emprendió el mayor programa de emisión de cupones en la historia comercial. El 28 de noviembre de 1982, 60 millones de cupones que ofrecían un producto Tylenol gratuito (con valor de hasta $2.50) se distribuyeron en los periódicos dominicales de toda la nación. Veinte millones más de cupones se distribuyeron al domingo siguiente. Para finales de diciembre, 30% de los cupones habían sido canjeados. J&J también participó en varias actividades para obtener el apoyo de los minoristas en la forma de promociones comerciales, visitas de ventas, etcétera.

Convencida de que las condiciones del mercado ya se habían estabilizado suficientemente como para comenzar con una publicidad regular, la agencia publicitaria de J&J desarrolló tres ejecuciones de anuncios que utilizaban el testimonio de usuarios leales a Tylenol, con la meta de convencer a los consumidores de que podían continuar utilizando Tylenol con confianza. La primera ejecución del anuncio contenía extractos de la reacción de los consumidores ante el incidente de la alteración, el segundo anuncio presentaba a un seguidor de Tylenol que se había presentado en una campaña publicitaria anterior al incidente de la alteración, que reafirmaba su confianza en Tylenol, y el tercer anuncio utilizaba el testimonio de una usuaria de Tylenol que llegaba a la conclusión de que podía seguir confiando en el producto, puesto que los hospitales aún lo usaban. Las puntuaciones de recordación de dos de los comerciales se clasificaron entre las más altas en la historia registradas por ASI, una conocida empresa de investigación de mercado que realizó una prueba de publicidad para J&J. Este regreso a la publicidad estuvo acompañado por una emisión adicional de cupones promocionales para los clientes.

Por increíble que parezca, para febrero de 1983, las ventas de Tylenol casi habían regresado a la normalidad, es decir, a los niveles de ventas que la marca había tenido seis meses antes de la alteración. La figura 11-11 presenta el crecimiento en las ventas de Tylenol en función de las acciones de su administración durante este periodo. Décadas más tarde, Tylenol es una marca de prácticamente $1 000 millones, con extensiones para el resfriado y la tos. El siguiente competidor más grande para aliviar el dolor tiene sólo la mitad de la participación de mercado de Tylenol. Sin lugar a dudas, el hábil manejo de J&J de una situación extremadamente difícil fue un factor crítico en el regreso de la marca. Sin embargo, otro factor importante fue el valor capital de la marca y su fuerte y valiosa asociación con la "confianza" construida a través de décadas antes del incidente. Los sentimientos de confianza generados por la marca ayudaron a acelerar su recuperación, un hecho sin lugar a dudas evidente para J&J (obsérvese el número de veces que la palabra *confianza* aparece en el anuncio inicial de Gates: cinco veces).

Lineamientos para las crisis de marketing

No todas las marcas han manejado bien sus crisis. A pesar de que Exxon gastó millones de dólares en la publicidad de su gasolina y en forjar su imagen de marca a través de los años, en esencia había pasado por alto la necesidad de comercializar su identidad e imagen corporativas. Esta decisión le costó muy caro a la compañía en las semanas posteriores al 24 de marzo de 1989. Esa mañana, el buque cisterna *Exxon Valdez*



FIGURA 11-11

Crecimiento en las ventas de Tylenol

chocó contra un arrecife en Prince William Sound, Alaska, lo que ocasionó el derrame de casi 11 millones de galones de petróleo en las costas de Alaska. El derrame de petróleo infligió una terrible devastación en la vida silvestre y marina que habitaba en las casi 1300 millas cuadradas de un área antes intacta. Los principales funcionarios del Exxon se rehusaron a hacer comentarios públicos durante casi una semana después del incidente y los comunicados públicos que finalmente se emitieron contradecían la información de otras fuentes implicadas en la situación (por ejemplo, en lo concerniente a la gravedad del derrame) o achacaban la culpa de la lentitud de las operaciones de limpieza a otras partes, como la Guardia Costera estadounidense. Exxon recibió comentarios desdeñosos y negativos de la prensa y fue causa de incontables bromas en los programas nocturnos de variedades. Con frustración y enojo, algunos consumidores de Exxon comenzaron a cortar en pedazos sus tarjetas de crédito Exxon. El 3 de abril, diez días después del incidente, el presidente de Exxon envió una carta abierta al público en un desplegado a toda plana en los diarios en el que expresaba la preocupación de la compañía y justificaba sus acciones para manejar la situación.[62]

Los gerentes de marketing deben aceptar que en algún momento surgirá alguna crisis de marca. Diversas marcas, como los restaurantes Wendy's, las llantas Firestone, las compañías de la controladora Tyco y el analgésico Vioxx, han experimentado crisis serias y potencialmente devastadoras para la marca. En general, cuanto más valor y fortaleza tenga la imagen corporativa que se ha establecido, en especial con respecto a la credibilidad y confianza corporativas, más probable será que la empresa pueda sortear la tormenta. La preparación cuidadosa y un programa de administración de crisis bien manejado son también cruciales. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que el incidente de Exxon es un buen ejemplo de lo que *no* se debe hacer para manejar una crisis de marca. Como indica el manejo casi perfecto de Johnson & Johnson del incidente de alteración del producto Tylenol, las dos claves para controlar de manera eficaz una crisis son la prontitud *y* sinceridad de la respuesta de la empresa.

Prontitud

Cuanto más tarde la empresa en responder ante una crisis de marketing, más probable será que los consumidores se formen impresiones negativas como resultado de la cobertura desfavorable de los medios de información o la publicidad de persona a persona. Quizá lo peor es que los consumidores puedan pensar que, después de todo, en realidad no les agrada tanto la marca y que cambien permanentemente a otras marcas o productos alternativos. Por ejemplo, en febrero de 1994, Perrier se vio obligado a detener su producción mundial y a retirar del mercado todas las botellas existentes cuando se encontraron rastros de benceno, un conocido carcinógeno, en cantidades excesivas en el agua envasada. En el curso de las siguientes semanas, se ofrecieron varias explicaciones en cuanto a cómo ocurrió la contaminación, lo que creó confusión y escepticismo. Lo que quizá causó más daño fue el hecho de que el producto estuvo fuera de los anaqueles hasta mayo de 1994. A pesar de un costoso relanzamiento con anuncios y promociones, la marca luchó por recuperar su participación de mercado perdida, y un año más tarde encontró que sus ventas eran menos de la mitad de lo que habían sido alguna vez. Parte del problema fue que durante el tiempo en que el producto no estuvo a la venta, los consumidores y minoristas encontraron sustitutos satisfactorios, como Saratoga y San Pellegrino. Con su asociación clave de "pureza" manchada (la marca se había anunciado como la "Primera bebida gaseosa de la Tierra" y "Es perfecta. Es Perrier"), la marca no tenía puntos de diferencia convincentes sobre sus competidores.[63] Por último, para agravar los problemas que surgieron de la crisis de marketing, la imagen de la marca era cada vez más aburrida y se consideraba mucho más atractiva para el mercado de consumidores de más de 45 años y mucho menos para los consumidores de menos de 25 años. Finalmente, la compañía fue adquirida por Nestlé.

Sinceridad

Los consumidores también deben considerar que las acciones prontas son sinceras. Cuanto más sincera sea la respuesta de la empresa, en términos del reconocimiento público que haga de la gravedad del impacto en los consumidores y su disposición a adoptar todas las medidas necesarias y factibles para resolver la crisis, menos probable será que los consumidores se formen una imagen negativa respecto del comportamiento de la empresa. Por ejemplo, a pesar de que Gerber había establecido una fuerte imagen de confianza entre los consumidores, el alimento para bebés es una categoría de productos caracterizada por un nivel sumamente alto de participación y necesidad de certidumbre. Cuando los consumidores denunciaron haber encontrado astillas de vidrio en algunos de los envases de alimentos para bebé, Gerber trató de tranquilizar al público asegurando que no había problemas en sus plantas de fabricación, pero se rehusó de manera tajante a retirar los alimentos de las tiendas de comestibles. Por supuesto, los consumidores consideraron insatisfactoria esta respuesta de Gerber y la participación de mercado de la marca disminuyó de 66% a 52% en menos de un par de meses. Un funcionario de la compañía admitió: "No retirar nuestros alimentos para bebé de los anaqueles dio la impresión de que no éramos una compañía humanitaria".[64]

Las crisis de marca son difíciles de manejar debido a que, a pesar de los mejores esfuerzos de la empresa, es muy complicado mantener el control de la situación. En cierto sentido, la empresa está a merced del sentimiento público y la cobertura de los medios, a los que puede intentar dirigir e influenciar, pero que algunas veces cobran vida propia. Las palabras y acciones rápidas y sinceras pueden servir de mucho para resolver la situación. Como un comentarista lo plantea:

> No hay una sola estrategia que funcione en todas las crisis. Existen demasiadas variables: las noticias, el mercado, la simpatía o antipatía del público, si la compañía limpia la casa así como su imagen... La realidad es lo que cuenta. Pero la simple honestidad: "Tenemos un problema y estamos haciendo X, Y y Z para resolverlo", es inevitablemente el último recurso.[65]

Notas

1. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2006.
2. Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, "Category Attractiveness Analysis", (capítulo 4) y "Market Potential and Forecasting" (capítulo 7), en *Product Management*, Burr Ridge, IL, Irwin, 1994.
3. Glen L. Urban y Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions,* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991.
4. Kotler y Keller, *Marketing Management*.
5. Tara Parker-Pope, "Laura Ashley's Chief Tries to Spruce Up Company That Isn't Dressing for Success", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 1995, B1.
6. Neil A. Morgan y Lopo Leotte do Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", documento de trabajo del Marketing Science Institute 06-101, 2006.
7. David Greising, "Major Reservations", *Business Week*, 26 de septiembre 1994, 66.
8. Kotler y Keller, *Marketing Management*; Patrick Barwise y Thomas Robertson, "Brand Portfolios", *European Management Journal* 10, núm. 3, septiembre de 1992, 277-285.
9. Para un enfoque metodológico para evaluar el grado y naturaleza de la canibalización, véase Charlotte H. Mason y George R. Milne, "An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-brand Strategies", *Journal of Business Research* 31, 1994, 163-170.
10. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition,* Nueva York, Wiley, 2000.
11. Patricia Sellers, "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", *Fortune*, 31 de mayo de 2004, 166-172.
12. Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette", Caso UVA-M-320, Charlottesville, VA, Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, 1995.
13. Laurens M. Sloot, Dennis Fok y Peter C. Verhoef, "The Short- and Long-term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales", documento de trabajo del Marketing Science Institute 06-116, 2006; Jie Zhang y Aradhna Krishna, "Brand Level Effects of SKU Reductions", documento de trabajo, University of Michigan, 2006.
14. Kathryn Troy, "Managing the Corporate Brand", Informe de investigación 1214-98-RR, Nueva York, The Conference Board, 1998.
15. Laurel Cutler, vicepresidenta de FCB/Leber Katz Partners, una agencia de publicidad de la ciudad de Nueva York, citada en Susan Caminit, "The Payoff from a Good Reputation", *Fortune*, 6 de marzo de 1995, 74.
16. Hill & Knowlton, Return on Reputation Study, marzo de 2006.
17. Harris Interactive, Reputation Quotient Survey, 2005; Ronald Alsop, "A Good Corporate Reputation Draws Consumers and Investors", *Wall Street Journal Books*, noviembre de 2005.
18. Jeffrey Parkhurst, "Leveraging Brand to Generate Value", en *From Ideas to Assets*, ed. Bruce Berman, Nueva York, John Wiley & Sons, 2002.
19. Louis Capozzi, "Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset", *Journal of Advertising Research,* septiembre de 2005, 290-293.
20. Howard Barich y Philip Kotler, "A Framework for Image Management", *Sloan Management Review,* invierno de 1991, 94-104.
21. Kate Ballen, "America's Most Admired Corporations", *Fortune*, 10 de febrero de 1992, 40.
22. "DuPont: Corporate Advertising", Caso 9-593-023, Boston, Harvard Business School, 1992; John B. Frey, "Measuring Corporate Reputation and Its Value", presentación en Marketing Science Conference, Duke University, 17 de marzo de 1989.
23. Charles J. Fombrun, *Reputation,* Boston, Harvard Business School Press, 1996.
24. Zeynep Gurhan-Canli, "The Effect of Expected Variability of Product Quality and Attribute Uniqueness on Family Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research* 30, junio de 2003, 105-114.
25. Gran parte de esta sección, incluidos los ejemplos, está basada en un artículo excelente de Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr y Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research,* septiembre de 1992, 32-43.
26. Farquhar, Han, Herr e Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands".
27. Natalie Pace, "Q&A: MySpace Founders Chris DeWolfe and Tom Anderson", Forbes.com, 4 de enero de 2006.
28. Hay varias reseñas excelentes de imágenes corporativas. Véase, por ejemplo, Grahame R. Dowling, *Corporate Reputations,* Melbourne, Australia, Longman Professional, 1994; y James R. Gregory, *Marketing Corporate Image,* Lincolnwood, IL, NTC Business Books, 1991.
29. Kevin Lane Keller y David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29, febrero de 1992, 35-50. Véase también Thomas J. Brown y Peter Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing* 61, enero de 1997, 68-84.
30. Masashi Kuga, "Kao's Strategy and Marketing Intelligence System", *Journal of Advertising Research* 30, abril-mayo de 1990, 20-25.

31. John Smale, “Smale on Saturn-Don’t Change What’s Working”, *Advertising Age*, 28 de marzo de 1994, S24.

32. Tulun Erdem y Joffre Swait, “Brand Credibility, Brand Consideration and Choice”, *Journal of Consumer Research* 31, junio de 2004, 191-198; Marvin E. Goldberg y Jon Hartwick, “The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness”, *Journal of Consumer Research* 17, septiembre de 1990, 172-179.

33. Majken Schultz, Mary Jo Hatch y Mogens Holten Larsen, eds., *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand,* Nueva York, Oxford University Press, 2000; Mary Jo Hatch y Majken Schultz, “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review,* febrero de 2001, 129-134; James Gregory, *Leveraging the Corporate Brand*, Chicago, NTC Press, 1997; Lynn B. Upshaw y Earl L. Taylor, *The Masterbrand Mandate,* Nueva York, John Wiley & Sons, 2000.

34. Sylvie LaForet y John Saunders, “Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It”, *Journal of Advertising Research,* septiembre-octubre de 1994, 64-76. Véase también Sylvie LaForet y John Saunders, “Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do”, *Journal of Advertising Research,* enero-febrero de 1999, 51-65.

35. LaForet y Saunders, “Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It”.

36. Beth Snyder Bulik, “Tech Sector Ponders: What’s in a Name?”, *Advertising Age*, 9 de mayo de 2005, 24.

37. Tulin Erdem y Baohung Sun, “An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding”, *Journal of Marketing Research* 39. noviembre de 2002, 408-420.

38. Bulik, “Tech Sector Ponders: What’s in a Name?”

39. Emily Nelson, “Too Many Choices”, *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2001, B1, B4.

40. Edmund Gray y Larry R. Smeltzer, “Corporate Image-An Integral Part of Strategy”, *Sloan Management Review,* verano de 1985, 73-78.

41. Para una revisión de las prácticas actuales y pasadas, véase David W. Schumann, Jan M. Hathcote y Susan West, “Corporate Advertising in America: A Review of Published Studies on Use, Measurement, and Effectiveness”, *Journal of Advertising* 20, núm. 3, septiembre de 1991, 35-56.

42. David M. Bender, Peter Farquhar y Sanford C. Schulert, “Growing from the Top: Corporate Advertising Nourishes the Brand Equity from Which Profits Sprout”, *Marketing Management* 4, núm. 4, 1996, 10-19; Nicholas Ind, “An Integrated Approach to Corporate Branding”, *Journal of Brand Management* 5, núm. 5, 1998, 323-329; Cees B. M. Van Riel, Natasha E. Stroker y Onno J. M. Maathuis, “Measuring Corporate Images”, *Corporate Reputation Review* 1, núm. 4, 1998, 313-326.

43. Gabriel J. Biehal y Daniel A. Shenin, “Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment”, *Journal of Advertising* 28, núm. 2, 1998, 99-110.

44. Mary C. Gilly y Mary Wolfinbarger, “Advertising’s Internal Audience”, *Journal of Marketing* 62, enero de 1998, 69-88.

45. Suzanne Vranica, “Cingular Ads Shift to Clear from Cryptic”, *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2001, B7.

46. Vanessa O’Connell, “Kraft Foods Plans ‘Umbrella’ Campaign”, *Wall Street Journal*, 15 de junio de 1998, B8.

47. “Sense and Simplicity: Philips is Spending 80 Million [Euro] on a Rebranding Strategy That Will Emphasize Simplicity and Give Consumers What They Want”, *ERT Weekly*, 23 de septiembre de 2004.

48. P. Rajan Varadarajan y Anil Menon, “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing* 52, julio de 1988, 58-74.

49. Greg Goldin, “Cause-Related Marketing Grows Up”, *Adweek*, 17 de noviembre de 1987, 20-22; Ronald Alsop, “More Firms Push Promotion Aimed at Consumers’ Hearts”, *Wall Street Journal*, 29 de agosto de 1985, 23.

50. Sankar Sen y C. B. Bhattacharya, “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, J*ournal of Marketing Research* 38, mayo de 2001, 225-243.

51. Yumiko Ono, “Do-Good Ads Aim for Sales That Do Better”, *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 1994, B8.

52. M. Drumwright, “Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria”, *Journal of Marketing* 60, octubre de 1996, 71-87; A. Menon y A. Menon, “Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy”, *Journal of Marketing* 61, enero de 1997, 51-67.

53. Hamish Pringle y Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands,* Chichester, NY, Wiley, 1999.

54. *Ibid.*

55. Judann Dagnoli, “Consciously Green”, *Advertising Age*, 19 de septiembre de 1991, 14.

56. Lawrence E. Joseph, “The Greening of American Business”, *Vis a Vis*, mayo de 1991, 32.

57. Joanne Lipman, “Environmental Theme Hits Sour Notes”, *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 1990, B6.

58. Leah Rickard, “Natural Products Score Big on Image”, *Advertising Age*, 8 de agosto de 1994, 26; Kevin Goldman, “Survey Asks Which ‘Green’ Ads Are for Real”, *Wall Street Journal*; Lorne Manly, “It Doesn’t Pay to Go Green When Consumers Are Seeing Red”, *Adweek*, 23 de marzo de 1992, 32-33.

59. Rickard, “Natural Products Score Big on Image”; Goldman, “Survey Asks Which ‘Green’ Ads Are for Real”.

60. Jacquelyn A. Otman, “When It Comes to Green Marketing, Companies Are Finally Getting It Right”, *Brandweek*, 17 de abril de 1995.

61. John A. Deighton, “Features of Good Integration: Two Cases and Some Generalizations”, en *Integrated Communications*: *The Search for Synergy in Communication Voices*, ed. I. Moore y E. Thorsen, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associations, 1996.

62. Nancy Langford y Steven A. Greyser, “Exxon: Communications after Valdez”, Caso 9-593-014, Boston, Harvard Business School, 1995.

63. Stephen A. Greyser y Norman Klein, “The Perrier Recall: A Source of Trouble”, Caso 9-590-104, Boston, Harvard Business School, 1990; Stephen A. Greyser y Norman Klein, “The Perrier Relaunch”, Suplemento del caso 9-590-130, Boston, Harvard Business School, 1990.

64. Ronald Alsop, “Enduring Brands Hold Their Allure by Sticking Close to Their Roots”, *Wall Street Journal Centennial Edition*, 1989.

65. Leslie Savan, “Selling a Sullied Product”, *San Francisco Chronicle*, 17 de agosto 1986, 5.

12 INTRODUCIR Y DAR NOMBRE A NUEVOS PRODUCTOS Y EXTENSIONES DE MARCA

Presentación preliminar
Nuevos productos y extensiones de marca
Ventajas de las extensiones
- Facilitar la aceptación de los nuevos productos
  - *Mejorar la imagen de la marca*
  - *Reducir el riesgo percibido por los clientes*
  - *Incrementar la probabilidad de que el producto se distribuya y los consumidores lo prueben*
  - *Aumentar la eficiencia de los gastos de promoción*
  - *Reducir los costos de los programas de marketing de introducción y seguimiento*
  - *Evitar el costo de desarrollar una nueva marca*
  - *Lograr eficiencia en los procesos de empaque y etiquetado*
  - *Permitir al consumidor buscar variedad*

Ofrecer beneficios de retroalimentación a la marca madre
- Aclarar el significado de la marca
  - *Mejorar la imagen de la marca madre*
  - *Atraer nuevos clientes a la marca e incrementar la cobertura de mercado*
  - *Revitalizar la marca*
  - *Permitir extensiones posteriores*

Desventajas de las extensiones de marca
- Pueden confundir o frustrar a los consumidores
- Pueden encontrarse con resistencia de los minoristas
- Pueden fracasar y dañar la imagen de la marca madre
- Pueden tener éxito pero canibalizar las ventas de la marca madre
- Pueden tener éxito pero disminuir su identificación con alguna categoría en particular
- Pueden tener éxito pero dañar la imagen de la marca madre
- Pueden diluir el significado de la marca
- Pueden ocasionar que la compañía pierda la oportunidad de desarrollar una nueva marca

Comprender cómo evalúan los consumidores las extensiones de marca
- Supuestos administrativos
- Extensiones de marca y valor capital de la marca
  - *Crear valor capital de la extensión*
  - *Contribuir al valor capital de la marca madre*
- Extensiones verticales de marca

Evaluación de las oportunidades de extensión de marca
- Definir el conocimiento actual y deseado del consumidor acerca de la marca
- Identificar los posibles candidatos a la extensión
- Evaluar el potencial del candidato a la extensión
  - *Factores del consumidor*
  - *Factores corporativos y competitivos*
- Diseñar programas de marketing para lanzar la extensión
  - *Elegir los elementos de la marca*
  - *Diseñar el programa de marketing óptimo*
  - *Apalancar las asociaciones secundarias de marca*
- Evaluación del éxito de la extensión y los efectos en el valor capital de la marca madre

Lineamientos para extensiones basados en la investigación académica
Repaso
Preguntas para discusión
Enfoque de marca 12.0 Lineamientos para extensiones de línea rentables

Presentación preliminar

El capítulo 11 presentó dos herramientas útiles para la arquitectura de marca: la matriz marca-producto, un medio gráfico para representar los productos y las marcas que comercializa una empresa, y la jerarquía de marca, un medio visual para representar las relaciones entre los diferentes elementos de la marca. Este capítulo considera con mayor detalle la función de la estrategia del producto en la creación, mantenimiento y mejora del valor capital de la marca. En especial, desarrollaremos lineamientos para facilitar la introducción y nombramiento de nuevos productos y extensiones de marca.

Comenzaremos con una perspectiva histórica. Durante años las empresas tendieron a seguir la pauta establecida por Procter & Gamble, Coca-Cola y otros productores importantes de bienes de consumo, que esencialmente evitaban utilizar un nombre de marca existente para introducir algún nuevo producto. Con el transcurso del tiempo, las difíciles condiciones económicas, la necesidad de crecimiento y otros factores obligaron a las empresas a replantear sus políticas de "una marca, un producto". Reconociendo que uno de sus activos más valiosos eran sus marcas, desde entonces muchas empresas han decidido aprovechar este activo e introducir una multitud de nuevos productos bajo algunos de sus nombres de marca más fuertes.

Cada vez más empresas están tratando de construir marcas "poderosas" o "mega" que dejen su huella en el mercado, al atraer múltiples segmentos de clientes con múltiples productos, todos bajo una misma marca paraguas. La marca Dove de Unilever ha realizado incursiones exitosas desde sus orígenes en el área de los jabones a una amplia gama de artículos para el cuidado de la piel y el cuerpo, respaldada por su campaña en medios titulada "Campaña por la belleza real". Al mismo tiempo, los mercadólogos se están dando cuenta de que demasiadas variaciones del producto pueden ser contraproducentes y que la proliferación desacertada de marcas puede en realidad repeler a los consumidores.

Hemos aprendido mucho acerca de las mejores prácticas en la administración de extensiones de marca. Este capítulo comenzará con la descripción de algunas cuestiones básicas acerca de las extensiones de marca y sus ventajas y desventajas. Después presentaremos un sencillo modelo de cómo evalúan los consumidores las extensiones de marca y ofreceremos lineamientos administrativos para la introducción y nombramiento de nuevos productos y extensiones de marca. Concluimos con un resumen detallado de las conclusiones académicas en la investigación de las extensiones de marca. El apartado Enfoque de marca 12.0 aborda algunas cuestiones importantes de las extensiones de línea.

Nuevos productos y extensiones de marca

Como antecedente, consideraremos primero las causas de crecimiento de una empresa. Una perspectiva útil es la cuadrícula de expansión producto/mercado de Ansoff. Como se muestra en la figura 12-1, podemos categorizar las estrategias de crecimiento de acuerdo con si éstas dependen de productos nuevos o existentes, y si están orientadas a clientes o mercados nuevos o existentes. El Informe de desarrollo de marca 12-1 describe las estrate-

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
Mercados nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

FIGURA 12-1

Matriz de crecimiento de Ansoff

gias de crecimiento de McDonald's en este sentido. A pesar de que los productos existentes pueden penetrar aún más los mercados de clientes existentes o incursionar en otros (el tema del capítulo 13), las introducciones de productos nuevos suelen ser vitales para el éxito a largo plazo de una empresa.

La estrategia de Segway, que se resume en el Informe de desarrollo de marca 12-2, es un ejemplo claro de lo difícil que es introducir nuevos productos y el cuidado con que deben diseñarse *y* comercializarse. Un análisis de todas las cuestiones que intervienen en la administración eficaz del desarrollo e introducción de nuevos productos está más allá del alcance de este capítulo. Aquí simplemente abordaremos algunas implicaciones para el valor capital de la marca que tienen los nuevos productos.[1]

Primero estableceremos algunos términos. Cuando una empresa introduce un nuevo producto, tiene tres opciones para desarrollar su marca:

1. Puede desarrollar una nueva marca, elegida particularmente para el nuevo producto.
2. Puede aplicar, de alguna forma, una de sus marcas existentes.
3. Puede utilizar una combinación entre una marca nueva y una marca existente.

Una ***extensión de marca*** se presenta cuando la empresa utiliza un nombre de marca establecido para introducir un nuevo producto (método 2 o 3). Cuando una nueva marca se combina con una marca existente (método 3), la extensión de marca también puede ser una ***submarca***. Una marca existente que da origen a una extensión de marca es la ***marca madre***. Si la marca madre ya está asociada con múltiples productos a través de las extensiones de marca, también se puede llamar ***marca de familia***.

Las extensiones de marca pueden pertenecer a dos categorías generales:[2]

- *Extensión de línea*: los mercadólogos aplican la marca madre a un nuevo producto que está orientado a un nuevo segmento del mercado dentro de una categoría de productos que la marca madre atiende en la actualidad. Una extensión de línea suele agregar una variedad diferente de sabores o ingredientes, una forma o tamaño diferentes o una aplicación distinta para la marca (como el champú Head & Shoulders para cuero cabelludo seco).
- *Extensión de categoría*: los mercadólogos aplican la marca madre para ingresar a una categoría de productos diferente de la que actualmente se atiende (como los relojes Swiss Army).

Por lo general, entre 80 y 90% de los nuevos productos en cualquier año son extensiones de línea. Además, muchos de los nuevos productos más exitosos son extensiones, como el jabón para parabrisas Mr. Clean, el reproductor de música digital iPod de Apple, el licor de café Starbucks y los seguros para mascotas Iams. Sin embargo, muchos productos nuevos se introducen cada año como marcas nuevas, como las bebidas Vitamin Water, el sitio Web para subir videos YouTube, y Zometa, un medicamento contra el cáncer.

Las extensiones de marca pueden tener muchas formas. Un famoso experto en desarrollo de marcas, Edward Tauber, identifica las siguientes siete estrategias generales para establecer una extensión de categoría, o lo que él llama "franquicia":[3]

1. *Introducir el mismo producto de una forma diferente*. Ejemplos: Ocean Spray Cranberry Juice Cocktail y Jell-O Pudding Pops.
2. *Introducir productos que contienen el sabor, ingrediente o componente distintivo de la marca.* Ejemplos: aderezo para ensalada de queso crema Philadelphia y licor de crema Häagen-Dazs.
3. *Introducir productos acompañantes de la marca.* Ejemplos: equipo de campismo Coleman y linternas Durabeam de Duracell.
4. *Introducir productos relevantes para los clientes de la marca.* Ejemplos: seguros Gerber y cheques de viajero Visa.
5. *Introducir productos que aprovechen la experiencia percibida de la empresa*. Ejemplos: podadoras de césped Honda y fotocopiadoras Canon.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-1

Crecimiento de la marca McDonald's

A principios de la primera década de 2000, McDonald's se enfrentó a un entorno desafiante. La saturación del mercado y las preocupaciones globales por la salud supusieron varios obstáculos a su crecimiento. Para generar crecimiento, la compañía empleó varias estrategias para ir en busca del liderazgo global de marca, que ilustran los cuadrantes de la matriz de crecimiento de Ansoff.



McDonald's ha crecido en parte gracias al desarrollo de mercado y el éxito en el extranjero.

Penetración del mercado

McDonald's descubrió que su popularidad estaba amenazada en sus mercados centrales después del surgimiento de la preocupación internacional por la función que desempeñaba la comida rápida en la mala salud y la obesidad, recrudecida por la mala publicidad que produjeron el libro *Fast Food Nation* del año 2001 y la película *Super Size Me* de 2004. La compañía registró su primera pérdida trimestral en 2002 y, como consecuencia, "necesitaba saber por qué sus clientes no estaban comprando y reconocer que éstos querían opciones mejores y más sanas". McDonald's respondió agregando muchos productos nuevos y saludables (véase la sección "Desarrollo de productos") y lanzó un sitio Web "Bag a McMeal" que permite a los usuarios calcular el contenido nutricional de cualquier combinación de artículos del menú de McDonald's. También lanzó una campaña publicitaria global, basada en el mensaje publicitario "Me encanta", que se tradujo a varios idiomas. Esta campaña global sustituyó a 20 plataformas publicitarias diferentes que funcionaban en diferentes regiones. En 2004, el director general de marketing, Larry Light, alabó el éxito de la campaña, diciendo: "El enfoque de marca común a nivel mundial ha tenido mucho más éxito del que esperábamos. Desde septiembre de 2003 hemos tenido visitas a nuestras tiendas de 2.3 millones de clientes al día y esta cifra continúa creciendo".

Desarrollo de mercado

A pesar de que McDonald's se vio obligado a cerrar restaurantes en algunos mercados, como los del Reino Unido y Japón, debido a que la demanda disminuyó, siguió insistiendo en crecer por medio de la expansión hacia el extranjero, e inauguró más de 1200 restaurantes en 2003, con lo que el total llegó a más de 30000 restaurantes en 119 países. Aproximadamente 65% de los ingresos de McDonald's en 2004 provinieron de fuera de Estados Unidos, y su mercado de más rápido crecimiento a mediados de la década de 2000 era China, donde la compañía espera tener 1000 establecimientos para los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. La compañía trató de destacar su presencia global en expansión con una promoción mundial de "empaques de la realidad" en el año 2006 unida a la campaña "Me encanta", donde se alentaba a los clientes de todo el mundo a participar en una "convocatoria global" para enviar su historia personal y una foto digital que representara lo que les encantaba. En 2007, las fotografías de los 25 finalistas aparecieron en los vasos y bolsas de los restaurantes McDonald's de todo el mundo. McDonald's también intentó desarrollar un nuevo

mercado nacional atrayendo a mujeres de veintitantos y treinta y tantos años hacia la marca, con ensaladas de calidad superior servidas con el aderezo Newman's Own y otras opciones más ligeras del menú, así como con un marketing enfocado como parte de la campaña "Me encanta".

Desarrollo de productos

McDonald's extendió su marca en 2001 con la apertura de su primer McCafé nacional, una cafetería gourmet inspirada en el éxito de Starbucks, que debutó en Portugal y Austria. Otra extensión es McTreat, una tienda de helados y postres. Además, McDonald's comenzó a ofrecer artículos especializados en el menú de diferentes países, como la Teriyaki Burger en Japón, y los Vegetable McNuggets en Inglaterra.

Sin embargo, los desarrollos más importantes de nuevos productos se hicieron necesarios a causa de las preocupaciones por la salud que rodeaban a la comida rápida. McDonald's revisó su menú, eliminó las opciones "Super Size" y agregó opciones más saludables, como varias ensaladas frescas, versiones para adultos de sus cajitas felices que incluían ensalada, agua embotellada y un podómetro para fomentar el ejercicio, y versiones más sanas de sus cajitas felices para niños. McDonald's se convirtió con rapidez en la marca de ensaladas número 1 en Estados Unidos. La modernización de su menú estuvo acompañada por varias otras iniciativas a favor de la salud, como su plataforma Balanced Lifestyles para niños, para promover una variedad de alimentos saludables, programas educativos y actividades físicas, y su campaña Go Active!, para promover estilos de vida activos, que fueron apoyados por Bob Greene, el entrenador personal de Oprah Winfrey. La importancia de este cambio que dirigió la atención hacia una dieta saludable y la práctica de actividades físicas se acentuó con el cambio de imagen de Ronald McDonald's como el "director de la felicidad", un entusiasta de los deportes, que vestía una versión más atlética de su tradicional traje amarillo y rojo y se deslizaba en la tabla de nieve, andaba en patineta y hacía juegos malabares con frutas en un nuevo anuncio de televisión.

La compañía también explotó la tendencia creciente hacia el café de primera clase en Estados Unidos al lanzar el café Premium Roast de McDonald's, cuyo precio al menudeo es aproximadamente 35% menos que lo que cuesta una tasa de café en Starbucks. Otro nuevo producto popular fue el sándwich McGriddle para el desayuno.

Diversificación

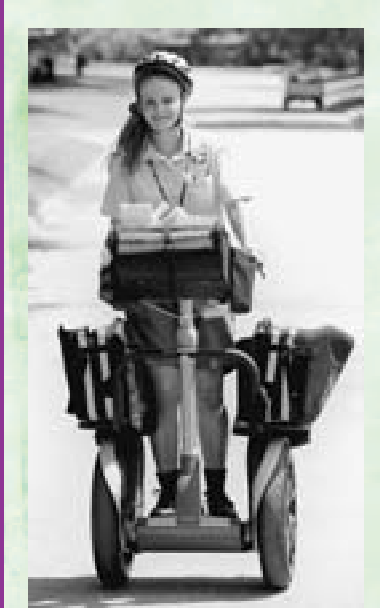
McDonald's diversifica su oferta de productos de acuerdo con los gustos regionales cuando ingresa a nuevos mercados. Por ejemplo, cuando McDonald's llegó a India, donde la carne de res no se consume debido que las vacas son consideradas sagradas, se introdujo la Maharaja Mac de carne de cordero. La compañía también creó salsas condimentadas con especias, como McMasala y McImli.

Como resultado de las estrategias de crecimiento de McDonald's, la fortuna financiera de la compañía repuntó. Además, se atribuye a la marca un "efecto de halo" que "reactivó el crecimiento de la categoría entera de restaurantes de comida rápida".

Fuentes: "McDonald's to Spend $1.5 Billion to Expand in Asia-Pacific Region", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 1998; Richard Gibson y Matt Moffett, "Why You Won't Find Any Egg McMuffins for Breakfast in Brazil", *Wall Street Journal,* 23 de octubre de 1997; Joanna Doonar, "Life in the Fast Lane", *Brand Strategy,* 6 de octubre de 2004, 20; Gina Piccolo, "Fries with That Fruit?", *Los Angeles Times,* 18 de julio de 2005, F1; Pallavi Gogoi y Michael Arndt, "Hamburger Hell", *Business Week*, 3 marzo de 2003, 104; Kate MacArthur, "Big Mac's Back", *Advertising Age*, 13 de diciembre de 2004, S1; Normandy Madden, "In China, Golf and American Fare", *Advertising Age*, 25 de julio de 2005, S6.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-2



Los monopatines Segway son un ejemplo de lo difícil que es introducir productos radicalmente nuevos.

Monopatín Segway

El afamado inventor Den Kamen, que tiene en su haber un gran número de inventos exitosos, entre los que se cuenta una unidad móvil de diálisis, una bomba portátil de insulina para diabéticos y una silla de ruedas todo terreno llamada iBot, desarrolló un nuevo medio de transporte "revolucionario" llamado Segway HT (HT significa Human Transporter, es decir, Transportador humano). El monopatín motorizado utiliza un dispositivo giroscópico que permite a los usuarios permanecer de pie mientras rueda y gira al inclinarse la persona en la dirección deseada. El Segway eléctrico, que alcanza una velocidad máxima de 12 millas por hora, fue aclamado como el reemplazo de otras formas de transporte personal motorizado urbano con un consumo más eficiente de energía.

Durante años, el Segway permaneció como un desarrollo "secreto" hasta su presentación oficial en diciembre de 2001. Antes de su presentación, los diferentes rumores que se difundieron acerca del Segway contribuyeron a aumentar las expectativas sobre la máquina, que cuesta casi $4000. Segway LLC, la compañía formada para fabricar y comercializar estos vehículos, preveía ventas de entre 50000 y 100000 unidades durante el primer año en el mercado. El inversionista de riesgo y miembro del consejo directivo de Segway, John Doerr, cuya empresa Kleiner Perkins Caufield & Byers invirtió en el Segway, pronosticó que la compañía alcanzaría $1000 millones en ventas con más rapidez que cualquier compañía principiante en la historia.

A pesar de haber atraído a una base central de usuarios leales, Segway nunca se popularizó entre la población en general. Lejos de alcanzar su meta de ven-

6. *Introducir productos que reflejen el beneficio, atributo o característica distintiva de la marca*. Ejemplos: productos de limpieza para el hogar "desodorizantes" Lysol y productos de limpieza "suaves" Ivory.
7. *Introducir productos que aprovechen la imagen o prestigio distintivo de la marca.* Ejemplos: ropa y accesorios Calvin Klein y gafas de sol Porsche.

A continuación, explicaremos algunas de las principales ventajas y desventajas de las extensiones de marca.

Ventajas de las extensiones

Para la mayoría de las empresas, la pregunta no es *si* extender la marca, sino cuándo, dónde y cómo hacerlo. Las extensiones bien planeadas e implementadas ofrecen varias ventajas a los mercadólogos, que se pueden categorizar en términos generales como aquellas que facilitan la aceptación de nuevos productos y aquellas que ofrecen beneficios de retroalimentación a la marca madre o compañía como un todo (véase la figura 12-2).

Facilitar la aceptación de los nuevos productos

La alta tasa de fracasos de nuevos productos está bien documentada. Los analistas de marketing estiman que sólo dos de diez nuevos productos serán exitosos, o incluso uno de cada diez. Robert McMath, que lanzó una colección de más de 75000 productos de consumo

tas de 50000 a 100000 unidades en menos de un año, Segway logró vender sólo 6000 unidades durante los primeros 12 meses. Entonces, la dependencia gubernamental encargada de la seguridad de los productos, la Consumer Products Safety Commission, ordenó un retiro masivo del mercado de los Segway, debido a una falla imprevista en el software, que en algunos casos ocasionaba que los conductores cayeran del monopatín. La publicidad negativa se agravó cuando se fotografió al presidente Bush cayendo de un Segway mientras pasaba unas vacaciones en su casa familiar de Kennebunkport, Maine. Las ventas en 2003 totalizaron sólo $25 millones y en 2004 la compañía designó a Ronald A. Bills como su cuarto director general en sus cuatro años de existencia.

La nueva administración culpó de parte de los problemas de Segway a la distribución limitada y planeó establecer concesionarias para su venta y distribución. En un principio, el Segway sólo podía comprarse en Amazon.com o a través del minorista especializado Brookstone y algunos concesionarios. "Imaginen si Ford o Chevy no tuvieran concesionarios", dijo el director general Bills, "¿Dónde los comprarían?" Otro plan fue ofrecer financiamiento a los compradores de Segway, lo que podría ampliar el mercado pretendido más allá de "los individuos acaudalados que buscaban un juguete único".

Estas maniobras ayudaron a conseguir un cambio. Para 2006, Segway tenía más de 100 concesionarias, y las ventas estaban aumentando 50% cada año. Estas cifras aún están muy lejos de cumplir las expectativas iniciales que la empresa tenía. Los críticos atribuyeron la falta de éxito de los Segway en el mercado masivo al hecho de que su alto precio no justificaba la funcionalidad incremental que ofrecía en comparación con otras formas de transporte de bajas emisiones, como las bicicletas y caminar.

Fuentes: David Armstrong, "Segway: A Bright Idea, but Business Model Wobbles", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2004; Victor Godinez, "Segways Rolling into Texas", *Dallas Morning News*, 12 de marzo de 2006, 2D; Justin Menkes, "Hiring for Smarts", *Harvard Business Review*, noviembre de 2005, 100.

Facilitar la aceptación de los nuevos productos
Mejorar la imagen de la marca
Reducir el riesgo percibido por los clientes
Incrementar la probabilidad de que el producto se distribuya y los consumidores lo prueben
Aumentar la eficiencia de los gastos de promoción
Reducir los costos de los programas de marketing de introducción y seguimiento
Evitar el costo de desarrollar una marca nueva
Lograr eficiencias en los procesos de empaque y etiquetado
Permitir al consumidor buscar variedad

Ofrecer beneficios de retroalimentación a la marca madre y a la compañía
Aclarar el significado de la marca
Mejorar la imagen de la marca madre
Atraer nuevos clientes a la marca e incrementar la cobertura de mercado
Revitalizar la marca
Permitir extensiones posteriores

FIGURA 12-2

Ventajas de las extensiones de marca



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-3



Law & Order ha sido una marca de gran éxito en la televisión.

Law & Order

Desde su lanzamiento en 1990, Law & Order de la NBC ha crecido para convertirse en la franquicia más valiosa de la televisión, ya que genera ingresos que exceden los $1 000 millones al año. Este éxito ha sido motivado por el grupo de cuatro programas con la marca Law & Order que se transmiten durante el horario estelar cada semana en la NBC: Law & Order, el programa original; Law & Order: Special Victims Unit; Law & Order: Criminal Intent y Law & Order: Trial by Jury. Las repeticiones de Law & Order y Law & Order: Special Victims Unit se transmiten por TNT y USA cada noche de la semana. Tomando en cuenta las tres cadenas televisivas, los programas de Law & Order representan aproximadamente 40 horas de la programación semanal. El caso más parecido en la industria, la franquicia CSI de la CBS, transmite alrededor de 25 horas de programación con tres series en horario estelar y repeticiones.

Law & Order fue creado por Dick Wolf, que anteriormente trabajaba en la industria publicitaria como redactor de textos y que incursionó en el negocio del espectáculo como escritor de Hill Street Blues, un crudo

que alguna vez fueron nuevos llamada New Products Showcase y el Learning Center en Ithaca, Nueva York, identifica nueve razones principales del fracaso de productos:[4]

1. El mercado era demasiado pequeño (insuficiente demanda del tipo de productos).
2. El producto no tenía buena compatibilidad con la compañía.
3. El producto se justificó con base en una investigación de mercado inadecuada o imprecisa, o la compañía ignoró los resultados de la investigación.
4. La compañía investigó el mercado de manera muy anticipada o tardía (desaprovechar la oportunidad de marketing).
5. El producto ofrecía un rendimiento insuficiente sobre la inversión (márgenes de utilidades pequeños y altos costos).
6. El producto no era nuevo o diferente (una mala idea que en realidad no ofrecía nada nuevo).
7. El producto no estaba acompañado por la familiaridad.
8. La credibilidad no se confirmó en la entrega.
9. Los consumidores no pudieron reconocer el producto.

Sin lugar a dudas, las extensiones de marca pueden sufrir de las mismas deficiencias que cualquier nuevo producto. Sin embargo, un nuevo producto que se introduce como una extensión de marca tiene más probabilidades de tener éxito, al menos hasta cierto grado, debido a que ofrece las ventajas descritas en las siguientes subsecciones. El Informe de marca 12-3 describe la exitosa estrategia de extensión que puso en marcha el programa televisivo *Law & Order*.

drama policiaco de la NBC con el que el propio programa de Wolf está en deuda. Después escribió para Miami Vice, otro drama policiaco popular de la década de los ochenta. Estas primeras experiencias como escritor convencieron a Wolf de que el secreto del éxito a largo plazo de un programa radicaba en hacer que cada episodio fuera independiente, es decir, que no tuviera relación con la trama de los programas que se transmitieron antes o se transmitirían después. Esto permite que la publicidad de persona a persona conforme una audiencia en la temporada inicial, pero también contribuye a obtener honorarios por regalías más lucrativos debido a que las retransmisiones funcionan mejor si no necesitan tener una secuencia. Por lo tanto, los televidentes pueden sintonizar los programas de Law & Order en cualquier momento de la temporada. Como Wolf dice: "No importa si no lo viste un día, una semana, un mes o cinco años".

La estrategia de extensión que han seguido los productores de Law & Order permite mover audiencias de un programa a otro, debido a que los televidentes están familiarizados con la franquicia Law & Order y tienen ciertas expectativas acerca de su calidad. El enfoque de franquicia también proporciona a la NBC eficiencias en costos en cuanto a la promoción: cuesta menos lanzar y conservar una extensión de marca de un programa televisivo que lo que cuesta lanzar uno nuevo.

Al extender su marca, Law & Order ha logrado un éxito sin paralelo en la televisión. Además de las regalías nacionales e internacionales, la marca genera ingresos a través de la venta de DVD, libros, un juego de computadora y ropa. Se espera que la franquicia Law & Order alcance hasta $10 000 millones entre 2005 y 2010, si las cuatro versiones permanecen al aire.

Fuentes: Marc Gunther, "Crime Pays", Fortune, 21 de marzo de 2005, 186-192, www.nbc.com/Law_&_Order/about/; James Poniewozik, "The Next Friday", *Time,* 30 de enero de 2003.

Mejorar la imagen de la marca. Como se observó en el capítulo 2, una de las ventajas de una marca famosa y popular es que los consumidores se forman expectativas acerca de su desempeño con el paso del tiempo. Asimismo, con una extensión de marca, los consumidores pueden hacer inferencias y formarse expectativas acerca de la composición y desempeño probable del segundo producto, con base en lo que ya saben acerca de la marca misma y el grado en que creen que esta información es relevante para el nuevo producto.[5] Estas inferencias pueden mejorar las asociaciones fuertes, favorables y únicas de la extensión de marca. Por ejemplo, cuando Sony lanzó una nueva computadora personal, Vaio, hecha a la medida de las aplicaciones multimedia, fue más probable que los consumidores se sintieran cómodos con el desempeño previsto debido a la experiencia y conocimiento que tenían de los productos Sony, que si Sony la hubiera comercializado bajo una marca completamente nueva.

Reducir el riesgo percibido por los clientes. Un estudio de mercado encontró que el factor más importante para pronosticar la prueba inicial de un nuevo producto era el grado en que estaba conectado con una marca de familia conocida.[6] Las extensiones de las marcas corporativas famosas como General Electric, Hewlett-Packard, Motorola u otras pueden comunicar longevidad y sustentabilidad. A pesar de que las marcas corporativas puedan carecer de asociaciones específicas de producto debido a la amplitud de los productos vinculados a su nombre, su reputación establecida por introducir productos de alta calidad y su respaldo puede ser un importante reductor de riesgos para los consumidores.[7] Por lo tanto, las percepciones de credibilidad corporativa, en términos experiencia y confiabilidad, pueden ser asociaciones valiosas cuando se introducen extensiones de marca.[8] Asimismo, a pe-

sar de que las marcas de familia ampliamente extendidas en supermercados como Betty Crocker, Green Giant, Del Monte y Pepperidge Farm pueden carecer de un significado específico de producto, aún así pueden representar calidad de producto en la mente de los consumidores y, al reducir el riesgo percibido, facilitar la adopción de las extensiones de marca.

Incrementar la probabilidad de que el producto se distribuya y los consumidores lo prueben. Debido a que, en potencia, habrá una mayor demanda de los consumidores en el caso de un nuevo producto introducido como una extensión, podría ser más fácil convencer a los minoristas de surtirlo y promoverlo. Por ejemplo, un estudio indicó que la reputación de marca era un criterio clave de selección que utilizan los compradores que toman las decisiones sobre los productos que se venderán en los supermercados.[9]

Aumentar la eficiencia de los gastos de promoción. Desde la perspectiva de las comunicaciones de marketing, una ventaja evidente de introducir un nuevo producto como una extensión de marca es que la campaña de lanzamiento no tiene que crear conciencia tanto de la marca como del nuevo producto; en lugar de ello, se puede concentrar exclusivamente en el nuevo producto. En general, debería ser más fácil agregar un vínculo a un nuevo producto de una marca que ya existe en la memoria que establecer primero la marca en la memoria y después vincular el nuevo producto.[10]

Varios estudios de mercado documentan este beneficio de la extensión. Un estudio de 98 marcas de consumo en 11 mercados encontró que las extensiones de marca exitosas gastan menos en publicidad que las entradas comparables con nuevos nombres.[11] Otro estudio detallado arrojó resultados similares que indican que la relación promedio entre publicidad y ventas para las extensiones de marca era de 10%, en comparación con 19% para las marcas nuevas. Este estudio identificó algunos factores subyacentes que moderan esta ventaja de la extensión. Se demostró que la diferencia en la eficiencia publicitaria entre las extensiones de marca y las nuevas marcas se incrementaba conforme aumentaba la adecuación a otros productos afiliados a la marca, conforme aumentaba el precio relativo del nuevo producto comparado con el de los competidores y conforme aumentaba la intensidad de la distribución. Por otro lado, la diferencia en la eficiencia publicitaria entre extensiones de marca y nuevas marcas mostró una disminución cuando el nuevo producto estaba compuesto principalmente por atributos de búsqueda (cuando la calidad del producto se podía evaluar por medio de la inspección visual), conforme el nuevo producto se establecía en el mercado y conforme aumentaba el conocimiento de los consumidores de la categoría del nuevo producto.[12]

Reducir los costos de los programas de marketing de introducción y seguimiento. Debido a estas consideraciones de empuje y tirón en la distribución y promoción, se estima que una empresa puede ahorrar entre 40 y 80% de los aproximadamente $30 a $50 millones que cuesta el lanzamiento de un nuevo producto de supermercado a nivel nacional en Estados Unidos. Otras eficiencias pueden resultar después del lanzamiento. Por ejemplo, cuando una marca se asocia con múltiples productos, la publicidad puede ser más efectiva y económica para la marca de familia como un todo. En 2001, Apple lanzó el reproductor portátil de música digital iPod, que rápidamente se convirtió en el líder del mercado y uno de los productos más exitosos de la compañía. En los años siguientes, iPod recibió la mayoría del presupuesto de marketing de Apple y se le atribuyó un “efecto de halo” que impulsó las ventas de otros productos de la compañía, en particular las computadoras y software. En sus resultados del primer trimestre de 2007, Apple registró un ingreso histórico de $7 100 millones, el ingreso trimestral más alto en la historia de la compañía, y utilidades netas trimestrales sin precedente de $1 000 millones. A pesar de que casi la mitad de los ingresos que percibe Apple proceden de las ventas de iPod, sus computadoras Macintosh también han experimentado un crecimiento sostenido de 30% en ventas.[13]

Evitar el costo de desarrollar una nueva marca. Desarrollar nuevos elementos de marca es un arte y una ciencia. Realizar la investigación de mercado necesaria y emplear al personal capacitado para diseñar nombres, logotipos, símbolos, empaques, personajes y eslóganes de calidad para la marca puede ser muy costoso, y aún así el éxito no es seguro.

Debido a que el número de nombres de marcas disponibles y atractivos sigue disminuyendo, es más probable que surjan conflictos jurídicos. Para evitar tales conflictos, es indispensable realizar una investigación de nombres de marcas registradas a nivel global para cualquier lanzamiento importante de una marca nueva o cambio de nombre, lo que puede costar millones de dólares. Incluso después de que la empresa ha completado la búsqueda, pueden surgir otros costos. Según se informa, Monday, la nueva empresa formada por el grupo consultor que se escindió de PricewaterhouseCooper, tuvo que pagar $6.5 millones para adquirir los derechos mundiales sobre la marca registrada y nombre de dominio de la empresa de relaciones públicas OneMonday.[14] Quizá el dinero de Monday no resultó ser una buena inversión, ya que la unidad consultora fue adquirida y fusionada bajo la marca IBM un mes después del cambio de nombre.

Lograr eficiencia en los procesos de empaque y etiquetado. Los empaques y etiquetas similares o casi idénticos para las extensiones pueden reducir los costos de producción y, si se coordinan de la manera adecuada, dar más prominencia a los productos en la tienda minorista donde pueden crear un efecto de "valla espectacular". Por ejemplo, Stouffer's ofrece una variedad de platos fuertes congelados con un empaque naranja idéntico que incrementa su visibilidad cuando se almacenan en el congelador. Un efecto similar es evidente con otras marcas de supermercado, como Coca-Cola y las galletas Pepperidge Farm.

Permitir al consumidor buscar variedad. Si se ofrece un portafolio de variantes de la marca dentro de una categoría de productos, los consumidores que necesitan un cambio, debido al aburrimiento, saciedad, o por cualquier otra causa, pueden cambiar a un tipo diferente de producto si así lo desean, sin tener que abandonar la marca de familia. Un complemento de extensiones de línea puede también alentar a los clientes a utilizar más la marca o de formas diferentes. Además, para competir de manera efectiva en las mismas categorías, los mercadólogos pueden necesitar tener múltiples artículos que juntos conformen una línea de productos cohesiva.

SUAVE

Como un ejemplo de los beneficios de la cobertura expansiva de mercado, considere la marca de familia de bajo precio Suave, que vende Helene Curtis. Suave cuenta con una variedad de productos de cuidado personal, como champús y acondicionadores, lociones para la piel y jabones corporales, desodorantes y antitranspirantes. Dada la cantidad de cambios de marcas y el gran número de marcas que los consumidores eligen cuando compran productos para el cuidado personal en general y champús en particular, la capacidad de Suave para ofrecer una línea completa de productos supone una ventaja competitiva. Al extender su línea de manera continua, Suave se mantiene al día con las nuevas tendencias en el mercado o los cambios en la demanda de los consumidores.[15] Helene Curtis ha adoptado una estrategia de "seguidor": siempre que un nuevo tipo de producto tiene éxito, la compañía introduce una versión similar bajo el nombre de Suave. Los eslóganes publicitarios de Suave han sido: "No tienes que gastar mucho para obtener mucho" y "Di sí a la belleza sin pagar el precio". La imagen de marca bien definida de Suave y la estrategia de desarrollo de marca han dado como resultado altos grados de lealtad del consumidor y participación de mercado para la marca.

Ofrecer beneficios de retroalimentación a la marca madre

Además de facilitar la aceptación de los nuevos productos, las extensiones de marca también pueden proporcionar retroalimentación positiva a la marca madre de varias formas.

Aclarar el significado de la marca. Las extensiones pueden ayudar a aclarar el significado de una marca para los consumidores y a definir el tipo de mercados en los cuales compite. Por lo tanto, a través de las extensiones de marca, Hunt's significa "tomate", Clairol significa "tinte para el cabello", Gerber "cuidado del bebé", Nabisco significa "galletas horneadas dulces y saladas" y ESPN significa "deportes" para los consumidores. La figura 12-3 muestra cómo otras marcas que han introducido múltiples extensiones de marca pudieron ampliar su significado entre los clientes.

FIGURA 12-3

Expansión del significado de la marca a través de las extensiones

Marca	Producto original	Productos de extensión	Nuevo significado de la marca
Weight Watchers	Centros de acondicionamiento físico	Alimentos de bajas calorías	Pérdida y mantenimiento de peso
Sunkist	Naranjas	Vitaminas, jugos	Buena salud
Kellogg's	Cereales	Barras Nutri-Grain, barras Special K	Refrigerios saludables
Aunt Jemima	Mezclas para panqueques	Jarabes, waffles congelados	Alimentos para el desayuno



Crayola ha trascendido sus orígenes como fabricante de lápices de cera.

CRAYOLA

Crayola, conocido por sus lápices de colores de cera, trató primero de expandir el significado de su marca mediante algunas extensiones obvias hacia otros artículos para dibujar y colorear, como rotuladores, lápices, pinturas, bolígrafos, brochas y tizas. La compañía se expandió más allá del coloreado y dibujo a las artes y manualidades con extensiones como Crayola Clay (arcilla), Crayola Dough (masilla), Crayola Glitter Glue (pegamento) y Crayola Scissors (tijeras). Estas extensiones establecieron el nuevo significado de la marca Crayola de "trabajos manuales coloridos para niños". En 2005, la compañía intentó expandir el significado de su marca una vez más con la introducción de productos de cuidado personal para niños, con el jabón líquido para manos y cuerpo Squeeze & Squirt. Los productos se diseñaron para utilizar el mismo empaque conocido de los crayones, adornado con un nuevo personaje de marca llamado "Tip", que explotaba el valor capital que la investigación de mercado reveló que residía en los lápices de Crayola. Sin embargo, no quedó muy claro de inmediato si la marca Crayola tenía "el permiso" de los consumidores para expandirse con éxito a los productos de higiene personal.

Suele ser necesario un significado de marca más amplio para que las empresas eviten la "miopía de marketing" y no establezcan de manera errónea límites demasiado estrechos en torno a su marca y por ello pierdan oportunidades de mercado o se vuelvan vulnerables a las estrategias bien planeadas de la competencia. Por lo tanto, como Ted Levitt de Harvard lo planteó en un artículo pionero, los ferrocarriles no sólo están en el negocio de los "ferrocarriles" sino que también están en el negocio del "transporte".[16] Pensar con más amplitud en el significado del producto puede inspirar fácilmente diferentes programas de marketing y nuevas oportunidades. Por ejemplo, el eslogan que Steelcase usó una sola vez: "Una forma más inteligente de trabajar", reflejaba el hecho de que la compañía define su negocio no sólo como la fabricación de escritorios, sillas, archiveros y estantes, sino como "una compañía que ayuda a mejorar la productividad en la oficina". Para algunas marcas, crear un significado más amplio es crítico y puede ser la única forma de aumentar sus ventas.

OCEAN SPRAY

La cooperativa de agricultores Ocean Spray Cranberries, Inc. se vio en una posición difícil a mediados de la década de 2000. Con una disminución en el crecimiento de las bebidas carbonatadas, Coca-Cola y PepsiCo comenzaron a crecer de manera pujante en la industria de las bebidas no carbonatadas, como los jugos. Ocean Spray pensó en vender su marca a PepsiCo, pero finalmente los agricultores votaron por seguir siendo independientes. Para seguir siendo competitivos frente a estas empresas más grandes, Ocean Spray introdujo varias extensiones de marca en 2004 y 2005, incluida la línea de jugos Juice & Tea, una línea de jugos fríos, paquetes de surtido de sus populares arándanos secos Craisins, una mezcla de frutos secos Craisins, una bebida burbujeante de arándanos rojos y blancos y una salsa de arándanos en envase comprimible. El significado de la marca para las consumidores se ha ampliado desde entonces y pasó de ser sólo una "salsa de arándano" en la década de los sesenta y setenta a "bebidas frutales sabrosas y saludables" en la década de los ochenta y noventa y "bebidas frutales, bocadillos y productos innovadores de buen sabor" en la actualidad.[17]

En algunos casos, es ventajoso establecer un portafolio de productos relacionados que satisfaga por completo las necesidades de consumo en un área determinada. Por ejemplo, el mercado de software empresarial de $36 000 millones está caracterizado por unas cuan-

tas mega marcas, como Oracle y SAP, que compiten en múltiples segmentos con múltiples ofertas de productos. A pesar de que en una época estas marcas diferentes estaban limitadas sólo a algunos productos específicos, han ampliado su significado a través de sus extensiones de marca y adquisiciones para representar "soluciones de software integrales para los negocios". Asimismo, muchos productos de limpieza con un propósito específico han ampliado su significado para venderse como productos multiusos como Lysol, Comet y Mr. Clean.

Mejorar la imagen de la marca madre. De acuerdo con el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente, un resultado deseable de una extensión de marca exitosa es que mejore la imagen de la marca madre al fortalecer o hacer más favorable una asociación de marca existente, agregar una nueva asociación de marca, o una combinación de estos factores.

Una forma común en que una extensión de marca afecta la imagen de la marca madre es contribuyendo a aclarar los valores y asociaciones principales de la marca. Las asociaciones principales de marca, como las definimos en el capítulo 3, son aquellos atributos y beneficios que caracterizan a todos los productos en la línea de la marca y, en consecuencia, son aquellos con los cuales los consumidores suelen tener las asociaciones más fuertes. Por ejemplo, Nike se ha expandido de los zapatos para correr a otro tipo de calzado, ropa y equipo deportivo, con lo que ha fortalecido sus asociaciones de "máximo rendimiento" y "deportes" en el proceso.

Otro tipo de asociación que las extensiones de marca exitosas pueden mejorar es las percepciones del consumidor acerca de la credibilidad de la compañía que está detrás de la extensión. Por ejemplo, un estudio de mercado demostró que una extensión de marca corporativa exitosa provoca percepciones mejoradas de experiencia, confiabilidad y atractivo de la compañía.[18] A finales de la década de los noventa, varias empresas optaron por introducir versiones en línea de sus servicios con un nombre de marca diferente (Bank One decidió lanzar su banca por Internet como Wingspan). Además de incrementar la dificultad y los gastos de lanzamiento de una nueva marca, estas compañías perdieron la oportunidad de modernizar la imagen de la marca madre y mejorar sus credenciales tecnológicas. En muchos casos, estas nuevas empresas fracasaron y la empresa matriz absorbió sus capacidades.

Atraer nuevos clientes a la marca e incrementar la cobertura de mercado. Las extensiones de línea pueden beneficiar a la marca madre cuando amplían su cobertura de mercado; por ejemplo, cuando ofrecen un beneficio del producto cuya ausencia podría haber impedido que los consumidores probaran la marca. Por ejemplo, cuando Tylenol introdujo la presentación en cápsula de su analgésico a base de acetaminofén, logró atraer consumidores a quienes se les dificultaba tragar las tabletas y que de otra forma habrían evitado la marca. Crear "noticias" y atraer la atención hacia la marca madre puede beneficiar a la marca de familia como un todo. Snapple se esforzó por renovar el interés y compromiso de sus clientes con la marca, así como por atraer a nuevos clientes, con la introducción en 2004 de su bálsamo frutal para labios Snapple Lip Slicks. La extensión de marca sirvió para destacar "los maravillosos atributos de Snapple (variedad, sabor y olor) en una forma muy divertida y creativa".[19] Asimismo, gracias a su habilidad para introducir extensiones, Tide como marca de familia se ha esforzado por mantener su liderazgo en el mercado desde la década de los cincuenta hasta el presente.

Revitalizar la marca. Algunas veces las extensiones de marca pueden ser un medio para renovar el interés y gusto por la marca.

OLD SPICE

Old Spice, de Procter & Gamble, tuvo que luchar contra el problema de ser considerada por los jóvenes como "la loción de afeitar de sus padres". Como un ejecutivo de marketing de P&G observó: "Reconocemos la necesidad de cambiar y atraer a una nueva generación de usuarios jóvenes. Asimismo, no queremos alejar a los clientes que ya tenemos". Para revitalizar la marca, P&G lanzó una nueva campaña respaldada por un fuerte presupuesto. En los anuncios de televisión se eliminó al personaje registrado del "marinero silbador" para mostrar a un activo hom-



Old Spice ha logrado equilibrar el atractivo para jóvenes y hombres mayores en el rejuvenecimiento de su marca Old Spice.

bre contemporáneo, a través de una edición trepidante. Del lado del producto, P&G dio un fuerte respaldo a la familia de productos para el cuidado personal Old Spice High Endurance (desodorante, antitranspirante, jabón, aerosol para cuerpo y productos para afeitar), caracterizada por sus rápidas ventas y un posicionamiento más juvenil, a través de su patrocinio a la NASCAR y la aparición del piloto Tony Stewart promocionando los productos, así como a la familia Old Spice Red Zone (desodorante, antitranspirante y aerosol para cuerpo), que se lanzó con anuncios en los que aparecía el jugador defensivo de los Osos de Chicago, Brian Urlacher.[20]

Permitir extensiones posteriores. Un beneficio de las extensiones exitosas es que pueden servir como base para extensiones posteriores. Por ejemplo, la introducción exitosa de la submarca de llantas Aquatred de Goodyear, generó la introducción de Eagle Aquatred para vehículos de alto desempeño con llantas más anchas, como el Ford Mustang, o con una imagen de lujo, como el Cadillac Seville.



Billabong, una de las marcas más exitosas de Australia, ha trascendido sus raíces surfistas.

BILLABONG

La marca Billabong fue creada en 1973 por Gordon Merchant, que quiso crear una marca que tuviera "productos funcionales para ayudar a los surfistas a disfrutar más de su deporte". Durante las décadas de 1970 y 1980, Billabong estableció la credibilidad de su marca entre la comunidad de jóvenes surfistas como diseñadora y productora de ropa de calidad para el surf. A principios de los ochenta, Billabong comenzó a vender sus productos en Japón, Europa y Estados Unidos a través de concesionarias. A finales en 1980 y principios de 1990, la marca se extendió a otras áreas orientadas a los jóvenes, como el patinaje y el deslizamiento en la nieve, sin apartarse de su propuesta principal de marca: productos contemporáneos, relevantes e innovadores de una calidad consistentemente alta. En 2004, la compañía lanzó una marca completamente nueva llamada Honolua Surf Co., inspirada en los estilos surfistas de Hawai. Como resultado de su crecimiento constante, Billabong fue calificada como la séptima marca más valiosa de Australia, con un valor estimado de $1 100 millones.

Desventajas de las extensiones de marca

A pesar de sus ventajas potenciales, las extensiones de marca tienen varias desventajas (véase la figura 12-4).

Pueden confundir o frustrar a los consumidores

Las diferentes variedades de extensiones de línea pueden confundir y quizá hasta frustrar a los consumidores respecto a la versión del producto que es la "correcta" para ellos. Con

Pueden confundir o frustrar a los consumidores
Pueden encontrarse con resistencia de los minoristas
Pueden fracasar y dañar la imagen de la marca madre
Pueden tener éxito pero canibalizar las ventas de la marca madre
Pueden tener éxito pero disminuir su identificación con alguna categoría en particular
Pueden tener éxito pero dañar la imagen de la marca madre
Pueden diluir el significado de la marca
Pueden ocasionar que la compañía pierda la oportunidad de desarrollar una nueva marca

FIGURA 12-4

Desventajas de las extensiones de marca

16 variedades de Coca-Cola, 35 versiones de pastas dentales Crest, etcétera, es lógico que los consumidores se sientan abrumados.[21] Por ejemplo, un estudio encontró que los consumidores tenían más probabilidades de hacer una compra después de probar una muestra del producto (y de recibir un cupón) cuando había 6 sabores del producto en las muestras que cuando había 24.[22]

Por lo tanto, en algunas situaciones, una mayor variedad de productos puede inducir a los compradores a comprar menos. Los consumidores pueden rechazar las nuevas extensiones por las versiones probadas y verdaderamente favoritas o por las versiones multipropósitos que pretenden sustituir a las versiones más especializadas del producto. Además, debido al gran número de nuevos productos y marcas que continuamente se están introduciendo, muchos minoristas no tienen suficiente espacio en los anaqueles para exhibirlos a todos. Algunos consumidores pueden sentirse decepcionados cuando no pueden encontrar una extensión de marca anunciada debido a que un minorista no puede o no quiere venderla. Si una empresa lanza extensiones que los consumidores consideran inapropiadas, pueden cuestionar la integridad y competencia de la marca.

Pueden encontrarse con resistencia de los minoristas

El número específico asignado a un producto de consumo empacado (SKU) supera el crecimiento del espacio en las tiendas en términos de crecimiento porcentual anual. Además, los productos de marca propia o marca privada aumentaron de 15% a 20% de las ventas totales de abarrotes entre 1994 y 2004.[23] Muchas marcas ahora se presentan en una multitud de formas diferentes. Por ejemplo, la pasta dental Crest tiene 42 variedades, el champú Head & Shoulders cuenta con más de 30 variedades, y los clientes de American Express pueden elegir entre 20 tipos de tarjetas diferentes. Campbell's ha introducido varias líneas diferentes de sopa, como Condensed, Home Cookin', Chunky, Healthy Request, Select, Simply Home, Ready-to-Serve Classic y la portátil Soup at Hand, y ofrece más de 100 sabores en total.

En consecuencia, se ha vuelto casi imposible para una tienda de abarrotes o supermercado ofrecer todas las variedades disponibles de todas las marcas que hay en una sola categoría de productos. Además, los minoristas suelen pensar que muchas extensiones de línea son sólo productos de imitación que duplican las marcas existentes en una categoría de productos y no deben tenerse en existencia aunque hubiera espacio. Wal-Mart, el minorista más grande de Estados Unidos, intenta tener un buen surtido de los artículos que más se venden y para lograrlo, desecha de sus anaqueles hasta 20% de los artículos que tienen baja rotación cada año.[24]

Para atacar la proliferación de marcas, un estudio de un año de duración realizado por el Food Marketing Institute (FMI) demostró que los minoristas podrían reducir los SKU de 5 a 25% en ciertas categorías de productos sin dañar las ventas o las percepciones del consumidor de la variedad ofrecida por sus tiendas.[25] El estudio de variedad de productos del FMI recomendó que los minoristas identificaran de manera sistemática los artículos duplicados y los que tienen baja rotación y los eliminaran para maximizar su rentabilidad.[26] Muchas marcas importantes de comida empacada tomaron este consejo y comenzaron a recortar sus líneas de productos para enfocarse en las marcas más vendidas. Heinz descartó 40% de sus artículos entre 2002 y 2004, una medida que produjo un aumento de 18% en el ingreso de operación en 2003. En 2004, General Mills redujo en 20% el número de sus productos, mientras que Hers-



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 12-1

La lucha contra la fatiga de características

En la actualidad, los consumidores se enfrentan a un número de opciones sin precedente. Los supermercados contienen más de 40000 productos, de tan sólo 7000 en la década de los sesenta, y las características de los productos continúan multiplicándose. Es posible encontrar un dispositivo inalámbrico que también funciona como consola de videojuegos, asistente personal digital, correo electrónico y conexión a Internet, con cámara digital, reproductor de MP3 y sistema GPS. Los consumidores suelen sentirse abrumados por esta abundancia de opciones, y los estudios han demostrado que este aumento en las opciones no siempre redunda en la satisfacción final con la decisión de compra. A pesar de que en un inicio la mayoría de los participantes en un estudio eligieron los modelos con más características de un producto determinado, menos de la mitad prefirieron los productos con más características en las situaciones reales de uso. Cuando los consumidores alcanzan su límite de comparación de características, suelen realizar lo que Yankelovich Partners llama “compras automáticas”, que consiste en elegir las marcas familiares que funcionan como “simplificadores” y que ofrecen “la ruta más corta y eficiente para la satisfacción potencial y liberación de tensiones”. Las características nuevas o emocionantes pueden ayudar en un principio a que una marca se distinga entre la multitud de opciones y a aclarar una decisión de compra del consumidor. Pero a medida que el ciclo de vida de producto transcurre, los competidores copian las características o llevan nuevas características al mercado y los gustos del consumidor evolucionan. En consecuencia, se presenta “la fatiga de características”, también conocida como “fiebre de características” o “invasión de características”, y la marca pierde su capacidad de diferenciarse.

Ronald Rust, Debora Viana Thompson y Rebecca Hamilton recomiendan varias medidas que las compañías pueden implementar con el fin de luchar contra la fatiga de características. Su primera recomendación es buscar el número óptimo de características que impulsarán las ventas iniciales y ofrecerán, al mismo tiempo, la facilidad de uso que engendra lealtad a largo plazo hacia el producto. Si el producto cuenta con muy pocas características, no entrará en el conjunto de consideraciones; si el producto tiene demasiadas características, los consumidores se sentirán frustrados y buscarán alternativas. En este último punto, la segunda recomendación de los autores es que las compañías construyan productos más sencillos con un grado más alto de especialización para segmentos objetivo específicos. Tercero, los autores sugieren dar ayudas a los consumidores que les hagan más fácil elegir entre productos especializados o productos de la competencia. “Los agentes de recomendación”, es decir, vendedores capacitados para preguntar a los consumidores por sus preferencias, y las pruebas de productos extendidas son dos ayudas para tales decisiones. Cuarto, las compañías pueden diseñar productos que hagan una sola cosa muy bien, en lugar de hacer muchas cosas a medias. Los autores mencionan el iPod de Apple como ejemplo de “la eficacia con que una compañía puede vender y satisfacer a los clientes con una solución enfocada de manera muy restringida”. Por último, los autores recomiendan que las compañías utilicen prototipos e investigaciones de uso cuando desarrollen productos. Esto resuelve el dilema de diseño que lleva a muchos consumidores a preferir los productos que tienen muchas características cuando tienen que elegir, pero no en situaciones de uso real.

Para proponer un remedio diferente contra la fatiga de características, Keith Goffin, Mike Northcott y Rick Mitchell recomiendan que las compañías expandan su enfoque más allá de los aspectos técnicos de la innovación del producto y reconozcan la “importancia de innovar a través de toda la experiencia (de venta y posventa) con el producto”. Los autores mencionan a HP como una compañía que innovó exitosamente más allá de las características del producto cuando en 2002 se puso de manifiesto que la velocidad y el rendimiento de sus impresoras de inyección de tinta de bajo costo ya no eran características diferenciadoras para los clientes. Como respuesta, HP desarrolló soluciones de productos que daban a los clientes algo diferente y de-

seable: la capacidad de imprimir imágenes de calidad fotográfica en una variedad de superficies. HP desarrolló una campaña de marketing que demostraba cómo sus productos de impresión de imágenes digitales se adecuaban a la vida de los consumidores, y como resultado, HP continúa disfrutando del liderazgo en el mercado de las impresoras de inyección de tinta.

De manera más específica, los autores adoptan el modelo Kano (véase la figura 12-A) para ilustrar cómo una compañía puede luchar contra la fatiga de características en la etapa de concepto del desarrollo de un producto. Como lo demuestra el modelo Kano, desde el punto de vista de un consumidor, las características se clasifican en tres categorías de acuerdo con su efecto en la satisfacción del consumidor. Las características "básicas" (también llamadas "factores de higiene") son aquellas que en la actualidad se dan por hecho y sin las cuales no se consideraría la compra del producto, como las baterías recargables de las computadoras portátiles. Ofrecer rendimiento adicional de las características básicas no incrementaría los beneficios para los clientes ni elevaría su nivel de satisfacción. Las características "de desempeño", como la velocidad del procesador o la resolución de la pantalla de una computadora portátil, ofrecen beneficios reales para los clientes, así que agregar características adicionales de desempeño aumenta la satisfacción del consumidor. Las características "emocionantes" (también llamadas "deleitantes") son características diferenciadoras que "sorprenden y deleitan a los clientes", ya que les proporcionan valor adicional inesperado. Los autores presentan el ejemplo de los sistemas de navegación de los autos como una característica emocionante, pero advierten que "los productos excesivamente complicados pueden dañar de manera severa a las marcas". Una marca exitosa tendrá una combinación óptima de los tres tipos de características.

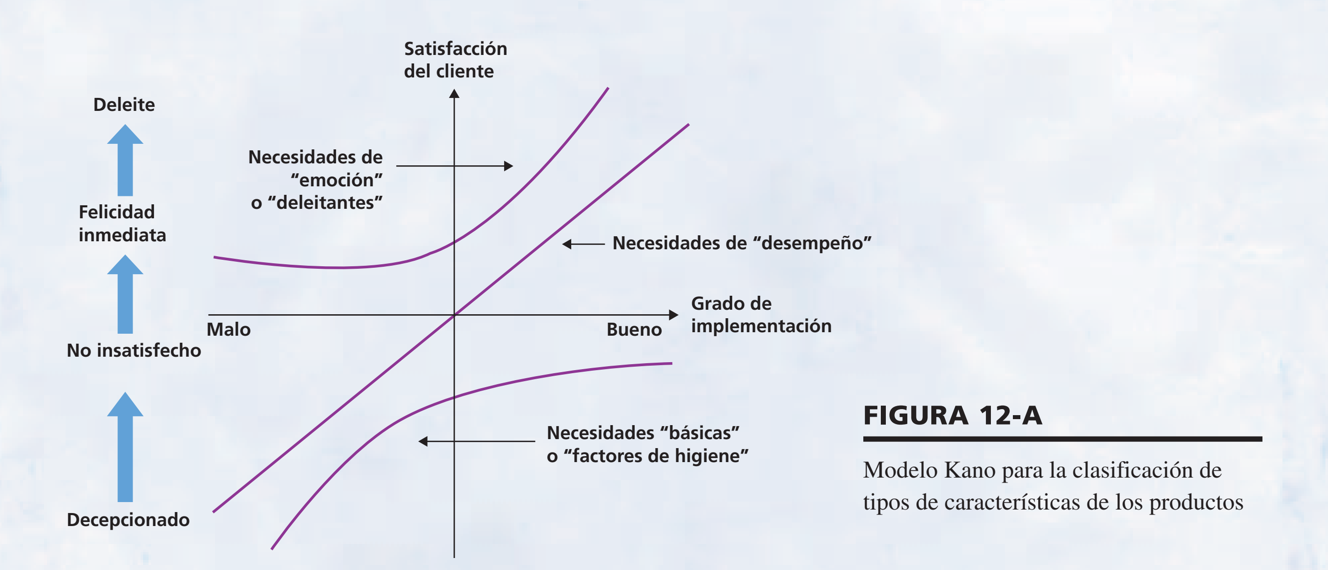


FIGURA 12-A

Modelo Kano para la clasificación de tipos de características de los productos

Fuentes: Keith Goffin, et al., "New Product Strategy: Prevent Feature Fatigue!", *Critical Eye*, septiembre-noviembre de 2005, 66; Steven M. Cristol y Peter Sealey, *Simplicity Marketing*, Nueva York, Free Press, 2000; Sheena S. Iyengar y Barry Schwartz, "Doing Better but Feeling Worse: Looking for the 'Best' Job Undermines Satisfaction", Psichological Science 17, núm. 2, 2006, 143-150; Roland T. Rust, Debora Viana Thompson y Rebecca W. Hamilton, "Defeating Feature Fatigue", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, 98-107.

hey Foods realizó recortes similares.[27] La ciencia del desarrollo de marca 12-1 resume una perspectiva de cómo reducir la proliferación de marcas y simplificar el marketing.

Pueden fracasar y dañar la imagen de la marca madre

El peor escenario posible para una extensión no sólo es fracasar, sino dañar la imagen de la marca madre en el proceso. Por desgracia, en ocasiones se pueden presentar estos efectos de retroalimentación negativos.

Considere la experiencia de General Motors con el Cadillac Cimarron.[28] Este modelo, lanzado a principios de los ochenta, era "pariente" de los modelos de otras líneas de GM, como el Pontiac 2000 y el Chevrolet Cavalier. El mercado objetivo eran los compradores menos adinerados que buscaban un auto pequeño de lujo similar al que querían, pero que en realidad no podían pagar, es decir, un Cadillac grande. El Cadillac Cimarron no sólo no logró generar ventas nuevas en este segmento de mercado, sino que los que entonces eran dueños de Cadillac lo odiaban. Pensaban que no concordaba con la imagen prestigiosa y de gran tamaño que esperaban de Cadillac. En consecuencia, las ventas de Cadillac cayeron de manera significativa a mediados de los ochenta. En retrospectiva, un ejecutivo de GM ofreció el siguiente razonamiento:

> La decisión se tomó sólo con base en el análisis financiero y de utilidades mal realizado, sin tomar en cuenta su efecto en la lealtad de largo plazo del cliente o, si se quiere, en el valor capital de la marca. Un análisis financiero típico argumentaría que Cimarron no robaría ventas de los autos más grandes de Cadillac, así que cualquier venta sería la que no hubiéramos obtenido de otra manera. La gente que estaba más preocupada con cuestiones de largo plazo planteó serias objeciones, pero los burócratas dijeron: "bueno, obtendremos muchos dólares por cada modelo vendido". Nadie pensó en el valor capital de la marca. Pagamos las consecuencias del Cimarron más adelante. Ahora todo el mundo se da cuenta de que usar el modelo para extender el nombre fue un terrible error.

Aunque la extensión tenga éxito en un principio, al vincular la marca a múltiples productos, la empresa aumenta el riesgo de que un problema inesperado o incluso una tragedia con un producto en la familia de la marca pueda empañar la imagen de alguno o de todos los productos restantes.

AUDI

Un ejemplo clásico, que comenzó en 1986, fue el del Audi 500 que sufrió una oleada de publicidad negativa y de persona a persona debido a que supuestamente tenía un problema de "aceleración repentina" que produjo un número alarmante de accidentes fatales. A pesar de que había pocas pruebas fehacientes que respaldaran estas afirmaciones, Audi, en un desastre de relaciones públicas, atribuyó el problema a la forma torpe en que los estadounidenses manejaban el automóvil y las ventas estadounidenses disminuyeron de 74000 en 1985 a 21000 en 1989. Como era de esperarse, el daño fue más grave para las ventas del Audi 500, pero la publicidad adversa se difundió y afectó el modelo 4000 y, en menor grado, el modelo Quattro. El Quattro quizá haya sido menos vulnerable a las repercusiones negativas, debido a que estaba distanciado del 5000 por su diferente estrategia de publicidad y desarrollo de marca.[29]

Es importante comprender cuándo pueden dañar las extensiones de marca fallidas a la marca madre, y más adelante en el capítulo desarrollaremos un modelo conceptual y describiremos algunos hallazgos importantes para abordar este tema. Sin embargo, en un aspecto más positivo, una de las razones por las que el fracaso de una extensión de marca puede no dañar a la marca madre es precisamente la misma por la que la extensión fracasó, es decir, porque casi nadie la conocía. Por lo tanto, el lado positivo de que una extensión de marca no logre conseguir la distribución adecuada o no pueda crear suficiente conciencia de marca es que la marca madre tiene más probabilidades de sobrevivir sin daño alguno. Pero como argumentaremos después, los fracasos de los productos cuya extensión es inadecuada debido a su mal desempeño tienen más probabilidades de perjudicar las percepciones de la marca madre que estos fracasos de "mercado".

Pueden tener éxito pero canibalizar las ventas de la marca madre

Aun cuando las ventas de una extensión de marca sean buenas y alcancen los objetivos establecidos, estos ingresos pueden ser resultado simplemente de que los consumidores dejaron de comprar los productos existentes de la marca madre para adquirir los de la extensión, canibalizando en efecto a la marca madre. En particular, las extensiones de línea diseñadas para establecer puntos de paridad con las ofertas actuales de la categoría de la marca madre pueden generar canibalización. Sin embargo, en ocasiones, tales cambios entre marcas no son indeseables; podemos considerarlos como una forma de "canibalización preventiva". En otras palabras, sin la introducción de la extensión de línea, los consumidores podrían haber cambiado a una marca de la competencia.

Por ejemplo, sin duda alguna, el punto de paridad de "buen sabor" y el punto de diferencia de "bajas calorías" de Diet Coke le quitaron algunas ventas a la Coca-Cola normal. De hecho, a pesar de que las ventas estadounidenses de los productos de Coca-Cola se han mantenido estables desde 1980, las ventas en 1980 provenían exclusivamente de Coca-Cola, mientras que las ventas de la actualidad incluyen contribuciones significativas de Diet Coke, Cherry Coke y Coca-Cola descafeinada y de otros sabores. Sin embargo, sin la introducción de esas extensiones, algunas ventas de Coca-Cola habrían ido a parar a los productos competidores de Pepsi o a otras bebidas o refrescos.

Pueden tener éxito pero disminuir su identificación con alguna categoría en particular

Un riesgo de vincular múltiples productos a una sola marca es que la marca puede no tener una identificación fuerte con ningún producto. Por lo tanto, las extensiones de marca pueden oscurecer la identificación de la marca con sus categorías originales, y reducir la conciencia de marca.[30] Por ejemplo, cuando Cadbury se comenzó a vincular en Reino Unido con productos alimenticios tradicionales, como las papas instantáneas Smash, los mercadólogos de la marca se arriesgaron a debilitar su asociación con chocolates finos. Pepperidge Farm es otra marca a la que los críticos del marketing han acusado de haberse extendido tanto (en pasteles, pan y refrigerios) que la marca ha perdido su significado original de "galletas deliciosas y de alta calidad".

Los contundentes consultores de negocios Al Ries y Jack Trout, que en 1981 introdujeron la noción de "trampa de la extensión de línea", han popularizado este posible problema. Ellos proporcionan varios ejemplos de marcas que, en esa época, pensaban que se habían extendido en exceso.

SCOTT PAPER

Uno de esos ejemplos fue el de Scott Paper, que Ries y Trout creen que se extralimitó cuando su nombre se expandió para abarcar las toallas de papel ScotTowels, el papel de baño ScotTissue, los pañuelos faciales Scotties, las servilletas Scotkins y los pañales Baby Scot.[31] Curiosamente, a mediados de la década de los noventa Scott decidió tratar de unificar su línea de productos: renombró sus ScotTowels como Scott Towels y ScotTissue como Scott Tissue, y le dio un aspecto y logotipo común (a pesar de algunos colores distintos) a ambos empaques, así como al de las servilletas Scott Napkins. En una maniobra quizá arriesgada, Scott también decidió retirar paulatinamente los nombres de marca locales en 80 países donde Scott realizaba casi la mitad de sus ventas, incluido Andrex, el papel de baño más vendido en Gran Bretaña.[32] La esperanza de Scott era que las ventajas de la consolidación de marca y el desarrollo de una marca global compensaran las desventajas de perder el valor capital de las marcas locales. El empaque se actualizó en 2005, y conservó una apariencia unificada, y se siguió haciendo hincapié en el tema compartido de posicionamiento de "sentido común", como lo ejemplifica el eslogan "El sentido común en un rollo".

Sin embargo, algunos ejemplos notables, y también fascinantes, que refutan estos efectos de dilución se presentan en empresas que han comercializado bajo una misma marca un conjunto heterogéneo de productos y aun así han logrado un nivel razonable de calidad percibida para cada producto en la mente de los consumidores. Como vimos en el capítulo 11,



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-4

¿Hay algún límite para el nombre de marca Virgin?

Quizá el programa de extensión de marca más amplio de los últimos años haya sido el que emprendió Richard Branson con su marca Virgin. Branson fundó la marca disquera Virgin a la edad de 21 años y en 1984 lanzó Virgin Atlantic Airways. Más tarde, ganó millones con la venta de su marca disquera, su cadena de tiendas minoristas de discos Virgin y su negocio de juegos para computadora Virgin. Después de otorgar licencias para el uso del nombre Virgin a aerolíneas europeas de reciente creación que cubrían las rutas Londres/Atenas y Londres/Dublín, Branson decidió expandir la variedad de productos que portaban la marca Virgin. Desde entonces ha otorgado licencias para usar el nombre de Virgin en computadoras personales y en 1994 fundó empresas conjuntas para comercializar el Virgin Vodka y Virgin Cola. En 1997, adquirió seis de las líneas ferroviarias gubernamentales de Reino Unido y fundó Virgin Rail. En 1999, Branson lanzó Virgin Mobile, una compañía de telecomunicaciones inalámbricas que ofrece servicio de telefonía celular a través de una sociedad con Deutsche Telecom. Ese mismo año se diversificó al comercio electrónico con el debut de Virgin.com, un portal donde los consumidores pueden comprar cualquier producto o servicio ofrecido por la marca Virgin.



El siempre escandaloso Richard Branson vestido de novia en el lanzamiento de Virgin Bride en Londres en 1996.

Hoy Virgin Group abarca tres continentes y está conformado por más de 200 compañías que comercializan productos tan diversos como servicios financieros, música, automóviles (en línea), refrescos de cola, cosméticos, servicios públicos, teléfonos celulares, vestidos de novia y una variedad de empresas de comercio electrónico. Virgin tuvo ingresos en 2004 de casi $8100 millones, y la fortuna personal de Branson se estimó en $6000 millones en 2006.

Viajes y transporte	**Ocio y entretenimiento**	**Casa y hogar**	**Negocios y finanzas**
Virgin Atlantic	Virgin Active	Virgin Brides	Virgin Biz.net
Virgin Balloon Flights	Virgin Drinks	Virgin Cosmetics	Virgin Direct
Virgin Bikes	Virgin Megastores	Virgin Energy	Virgin Money
Virgin Blue	Virgin Mobile	Virgin Wines	Virgin Incentives
Virgin Books	V.Shop	Virgin Jewellery	Virgin Life Care

muchas empresas japonesas han adoptado una estrategia corporativa de desarrollo de marca con un portafolio muy amplio de productos. Por ejemplo, Yamaha se ganó una reputación sólida vendiendo una línea de marca extremadamente diversa que incluye motocicletas, guitarras y pianos. Mitsubishi utiliza su nombre de marca en un banco, automóviles y aviones. Canon ha comercializado de manera exitosa cámaras, fotocopiadoras y equipo de oficina. De forma similar, el fundador de Virgin Records, Richard Branson, ha puesto en marcha un programa de extensión de marca ambicioso y quizá arriesgado (véase el Informe de desarrollo de marca 12-4). En todos estos casos, parece que la marca ha podido conseguir una asociación dominante con la calidad en la mente de los consumidores sin una identificación fuerte con un producto en particular, que de no ser así, quizá la habría limitado.

Pueden tener éxito pero dañar la imagen de la marca madre

Si la extensión de marca tiene asociaciones de atributos o beneficios que se consideran inconsistentes o quizá hasta conflictivos con las asociaciones correspondientes de la marca

- Virgin Cars
- Virgin Express
- Virgin Holidays
- Virgin Limited Edition
- Virgin.net
- Virgin Trains
- Virgin Vacations
- Virgin Limo
- Virgin Galactic
- Virgin Student
- Virgin Wines
- V2 Music
- Radio Free Virgin
- Virgin Vacations
- Virgin Digital
- Virgin Ware

El crecimiento y expansión de Virgin ha desatado un encendido debate acerca de la extensión aparentemente indisciplinada de la marca de Branson. Un experto en desarrollo de marcas criticó la rápida expansión de Virgin: "Virgin no tiene sentido, está completamente dispersa". Cuando las empresas de Virgin tienen mala aceptación, como ocurrió en años recientes con Virgin Cola, Virgin Vodka, Virgin PC, Virgin Jeans, Virgin Brides y Virgin Clothing, lo que preocupa a los expertos es el efecto negativo acumulado de estas marcas poco exitosas en el valor capital de la compañía en general. Un ejecutivo de marketing explicó así el riesgo de lanzar una marca que no alcanza éxito: "Cuando me retraso en un tren Virgin, comienzo a pensar en Virgin Atlantic. Cada experiencia con una marca cuenta, y las experiencias negativas aún más".

Algunos críticos piensan que los productos de consumo Virgin no sirven más que para generar publicidad para las aerolíneas Virgin. También advierten contra la exposición excesiva, incluso entre la audiencia joven y vanguardista que la marca Virgin ha atraído. Por ejemplo, un ejecutivo de una agencia de publicidad comentó: "Creo que el riesgo radica en que el nombre de marca Virgin llegue a significar todo para todos, lo cual, a su vez, significaría que se volvería nada para nadie". Desde el punto de vista de Branson, siempre que una nueva marca agrega valor para el cliente fortalece la imagen de Virgin: "Si el consumidor se beneficia, no veo ninguna razón por la que debamos tener miedo de lanzar nuevos productos". Entre los nuevos productos que Branson espera lanzar en el futuro están el canal de televisión por cable Virgin Sports en Reino Unido y el turismo espacial en cohetes con Virgin Galactic. Sin embargo, en años recientes, Virgin se ha vuelto más disciplinado en su expansión: la compañía sólo lleva a cabo nuevos negocios si se puede proyectar que generarán más de $150 millones en ventas en menos de tres años.

Fuentes: Raymond Snoddy, "The Moon's the Limit", *The Independent,* 8 de mayo de 2006, 5; Alan Deutcham, "The Gonzo Way of Branding", *Fast Company,* octubre de 2004, 91; www.virgin.com; Melanie Wells, "Red Baron", *Forbes*, 3 de julio de 2000; Quentin Sommerville, "High Flying Brand Isn't All It Appears", *Scotland on Sunday*, 24 de diciembre de 2000; Roger Crowe, "Global-A Brand Too Far?", *GlobalVue*, 28 de octubre de 1998.

madre, los consumidores pueden cambiar sus percepciones de la marca madre en consecuencia. Por ejemplo, cuando en 2004 Evian otorgó licencia a Johnson & Johnson para el uso de su marca en los productos para el cuidado de la piel Affinity, se arriesgó a deteriorar las asociaciones de "pureza" y "frescura" de su agua con las asociaciones más comunes para productos de cuidado de la piel, como "limpieza", "químicos" y "crema".

En otro ejemplo, Miller Brewing ha tenido muchas dificultades para crear una asociación "saludable" con su emblemática marca de cerveza Miller High Life, en parte debido a su botella transparente y a su herencia publicitaria como la "champaña de las cervezas embotelladas". Suele argumentarse que el éxito temprano de Miller Lite (la participación de mercado de su extensión aumentó de 9.5% en 1978 a 19% en 1986) sólo exacerbó la tendencia de los consumidores a pensar en Miller High Life como una cerveza de sabor "acuoso" y no como una cerveza con cuerpo. Se pensó que estas percepciones desfavorables contribuyeron a que las ventas de Miller High Life disminuyeran, cuya participación de mercado se redujo de 21 a 12% durante ese mismo periodo de ocho años.

Pueden diluir el significado de la marca

Las posibles desventajas de la falta de identificación de la extensión de la marca con cualquier categoría y la imagen debilitada pueden ser especialmente evidentes con las marcas de prestigio o de alta calidad.

Gucci

En su apogeo, la marca Gucci simbolizaba lujo, prestigio, elegancia y calidad. Sin embargo, en la década de los ochenta la marca se empañó por procesos negligentes de manufactura, incontables imitaciones e incluso una querella familiar entre los hermanos Gucci que dirigían la empresa. La línea de productos consistía en 22,000 artículos, distribuidos ampliamente a través de todo tipo de tiendas departamentales. No sólo había demasiados artículos, sino que algunos de ellos ni siquiera encajaban con la imagen de Gucci; por ejemplo, una cartera de lona barata con el logotipo de la doble G, que se falsificaba con facilidad y se vendía en las calles a $35. Las ventas se recuperaron sólo cuando Gucci reenfocó su marca, recortó la línea de productos a 7 000 artículos de alta categoría y empezó a venderlos en tiendas propiedad de la compañía. La estrategia ayudó a impulsar a Gucci a la cima del negocio de la moda. Con ventas de $3 200 millones en 2004, Gucci es ahora la tercera compañía de productos de lujo más grande del mundo.[33]

Para proteger sus marcas de la dilución, muchas compañías de moda que buscan crecer a través de las extensiones de marca están forjando sociedades exclusivas de licenciamiento con un solo minorista, como las negociaciones exclusivas de Target con Todd Oldham, Mossimo e Isaac Mizrahi. Estas licencias exclusivas permiten al concedente de la licencia controlar mejor el inventario, evitar descuentos y, lo más importante, proteger la marca. Nicole Miller, una marca de moda famosa por sus vestidos de cóctel, que pueden costar hasta $2 500, eligió a Bed Bath & Beyond como socio exclusivo para licenciar su línea de lujo de sábanas y ropa de cama.[34]

Pueden ocasionar que la compañía pierda la oportunidad de desarrollar una nueva marca

Una desventaja de las extensiones de marca que fácilmente se pasa por alto es que al introducir un nuevo producto como una extensión de marca, la compañía se priva de la oportunidad de crear una *nueva* marca, con su propia imagen y capital de marca únicos. Por ejemplo, considere las ventajas de Disney por haber introducido las películas Touchstone, que atrajeron a una audiencia interesada en películas con temas y situaciones más propios para adultos que las películas tradicionales orientadas a la familia de Disney; de Levi's por haber introducido los pantalones Dockers, que atrajeron a un segmento de clientes interesa-



Gucci se ha convertido en una de las marcas de lujo más exitosas del mundo.

dos en pantalones informales; de General Motors por haber introducido Saturn, que atrajo a clientes cansados de "los mismos automóviles de siempre que se venden de la misma manera de siempre", y de Black & Decker por haber introducido las herramientas eléctricas DeWalt.

Cada una de estas marcas creó sus propias asociaciones e imagen y explotó mercados completamente diferentes de aquellos que existían para otras marcas vendidas por la compañía. Por lo tanto, introducir un nuevo producto como una extensión de marca puede tener costos ocultos importantes y potenciales en términos de la pérdida de oportunidades para crear una nueva franquicia de marca. Además, puede haber una pérdida de flexibilidad en el posicionamiento de marca para tal extensión, dado que ésta tiene que estar a la altura de la promesa e imagen de la marca madre. El posicionamiento de una nueva marca podría introducirse y actualizarse de la forma más ventajosa y competitiva posible.

Comprender cómo evalúan los consumidores las extensiones de marca

¿Qué determina si una extensión de marca es capaz de capitalizar sus ventajas potenciales y evitar, o cuando menos minimizar, las desventajas potenciales? La figura 12-5 muestra algunos ejemplos de extensiones de marcas exitosas y fracasadas a través de los años. Obsérvese cómo incluso las compañías de marketing líderes han fracasado algunas veces, a pesar de sus buenas intenciones, en el lanzamiento de una extensión de marca.

Esta sección examina cómo evalúan los consumidores las extensiones de marca y desarrolla algunas ideas para ayudar al gerente de marketing a pronosticar mejor y mejorar las posibilidades de éxito de una extensión de marca.[35]

Supuestos administrativos

Para analizar la posible respuesta de los consumidores a una extensión de marca, comencemos con un caso de referencia en el cual los consumidores tienen que evaluar la extensión de marca con base sólo en lo que ya saben acerca de la marca madre y la categoría de la extensión, y antes de que alguna información detallada del producto, publicidad o promoción estén disponibles. Este caso de referencia ofrece la prueba más clara del concepto de extensión mismo, y orienta a los gerentes para que decidan si deben continuar con un concepto de extensión y, si fuera el caso, qué tipo de programa de marketing podrían necesitar.

Con base en estas condiciones, podemos esperar que los consumidores utilicen lo que ya saben de la marca, así como lo que saben acerca de la categoría de la extensión, para tratar de inferir cuál podría ser el producto de la extensión. Con el fin de que estas infe-

Extensiones de categoría exitosas	Extensiones de categoría fracasadas
Champú y acondicionador Dove	Salsa de tomate Campbell's
Loción para la piel Vaselina Cuidado Intensivo	Goma de mascar Life Savers
Leche de chocolate Hershey	Cereal Cracker Jack
Pudding Pops de Jell-O	Bebidas refrescantes de vino Harley-Davidson
Cheques de viajero Visa	Alimentos congelados Hidden Valley Ranch
Refresco de naranja Sunkist	Perfumes Bic
Cepillos dentales Colgate	Aspirina Ben-Gay
Barras de helado Mars	Pañales Kleenex
Pasta dental Arm & Hammer	Detergente para ropa Clorox
Encendedores desechables Bic	Trajes Levi's Tailored Classics
Podadoras de césped Honda	Zapatos deportivos Nautilus
Sistema de lavado de autos Mr. Clean Auto Dry	Goma de mascar con sabor frutal Domino's
Relojes Fendi	Catsup Smucker's
Palos de golf Head	Detergente para ropa Fruit of the Loom
Cafeteras Porsche	Agua del manantial Rocky Mountain Coors
Cochecitos de niño Jeep	Jabón Cadbury

FIGURA 12-5

Ejemplos de extensiones de categoría

rencias generen evaluaciones favorables de la extensión, se deben cumplir cuatro condiciones básicas:

1. ***Los consumidores tienen cierta conciencia y asociaciones positivas de la marca madre en la memoria.*** A menos que exista un conocimiento positivo del consumidor acerca de la marca madre, es difícil esperar que los consumidores se formen expectativas favorables de una extensión.
2. ***La extensión de marca evocará al menos algunas de estas asociaciones positivas.*** Varios factores determinarán cuáles asociaciones de la marca madre se evocarán, pero en general, es probable que los consumidores hagan asociaciones favorables, fuertes y únicas similares a las de la marca madre cuando consideran que una extensión de marca es similar o cercana a la madre.
3. ***Las asociaciones negativas no se transfieren de la marca madre.*** En teoría, cualquier asociación negativa que exista con la marca madre se minimizará y no desempeñará una función prominente en la evaluación de la extensión. Por ejemplo, en 2005, el conglomerado de estaciones de radio Clear Channel Communications restableció los nombres originales de las compañías de promoción de conciertos que había adquirido y los incorporó dentro de la marca Clear Channel, incluidos Cellar Door, Electric Factory Concerts y Bill Graham Presents, una medida atribuida a la pérdida potencial de ventas de boletos debida a las percepciones negativas que algunos fanáticos de la música tenían de la compañía madre Clear Channel.[36]
4. ***La extensión de marca no crea asociaciones negativas.*** Por último, cualquier atributo o beneficio que los consumidores consideren de manera positiva, o al menos neutral, con respecto a la marca madre no debe considerarse negativo para la extensión. Además, los consumidores no deben inferir ninguna asociación de atributos o beneficios nuevos que no caractericen a la marca madre, pero que ellos consideren como una desventaja potencial de la extensión.

Cuanto más ciertos sean estos cuatro supuestos, más probable será que los consumidores se formen actitudes favorables hacia una extensión. Ahora examinaremos algunos factores que ejercen influencia sobre la validez de estos supuestos y consideraremos con mayor detalle cómo afecta una extensión de marca, a su vez, el valor capital de la marca.

Extensiones de marca y valor capital de la marca

El éxito final de una extensión dependerá de su capacidad para alcanzar parte de su propio valor capital en la nueva categoría y contribuir a formar el valor capital de la marca madre.

Crear valor capital de la extensión. Para que la extensión de marca cree valor capital, debe tener un nivel suficientemente alto de conciencia y lograr los puntos necesarios y deseados de paridad y diferencia. La conciencia de marca dependerá principalmente del programa de marketing y de los recursos dedicados a difundir información acerca de la extensión. Como se describió en el capítulo 11, esto dependerá también del tipo de estrategia adoptada para el desarrollo de marca: cuanta más prominencia se dé a una marca existente que ha alcanzado un cierto nivel de conciencia e imagen para comercializar una extensión, tanto más fácil será crear conciencia e imagen para una extensión en la memoria.

En un inicio, crear una imagen positiva para una extensión dependerá principalmente de tres factores relacionados con el consumidor:

1. Qué tan *preponderantes* son las asociaciones de la marca madre en la mente de los consumidores en el contexto de la extensión; es decir, qué información viene a la mente acerca de la marca madre cuando los consumidores piensan en la extensión propuesta y la fuerza de estas asociaciones.
2. Qué tan *favorables* son las asociaciones inferidas en el contexto de la extensión; es decir, si esta información sugiere el tipo de productos o servicios que podría ofrecer la extensión de la marca y si los clientes consideran estas asociaciones buenas o malas en el contexto de la extensión.

3. Qué tan *únicas* son las asociaciones inferidas en la categoría de la extensión; es decir, cómo se comparan estas percepciones con las que se tienen de los competidores.

Como con cualquier marca, las extensiones de marca exitosas deben alcanzar los puntos de paridad y diferencia deseados. Sin puntos de diferencia eficaces, la marca se arriesga a convertirse en un producto indistinto de imitación, vulnerable ante los competidores bien posicionados.[37] Tauber se refiere al "apalancamiento competitivo" como el conjunto de ventajas que la marca transmite a un producto extendido en la nueva categoría, es decir, "cuando el consumidor, con el simple conocimiento de la marca, puede pensar en formas importantes en que percibe que la nueva extensión de marca podría ser mejor que las marcas de la competencia en la categoría".[38] Éste parece ser el caso del lanzamiento en Reino Unido del sistema de trapeador desechable Dettol Easy Mop, una extensión de la marca Dettol de productos para la limpieza del hogar fabricados por Reckitt Benckiser, que apalancó la conocida marca Dettol para superar en ventas a los competidores ingresaban a la categoría.[39]

Asimismo, los mercadólogos deben establecer los puntos de paridad requeridos. Cuanto más diferente sea el producto de la extensión con respecto a la marca madre, tanto más probable será que los puntos de paridad se conviertan en una prioridad de posicionamiento. Por ejemplo, cuando Johnson & Johnson realizó pruebas de mercado para una marca de aspirina para bebés, el producto fracasó a pesar del hecho de que el nombre Johnson & Johnson es casi sinónimo de productos para bebés. Resultó que los padres estaban tan preocupados por bajar rápidamente la fiebre de sus hijos como por la seguridad y delicadeza de una aspirina, lo cual suponía el punto de diferencia clave de Johnson & Johnson y su asociación central de beneficio para sus productos existentes para bebés. Por lo tanto, la falta de un punto de paridad necesario condenó al fracaso al producto.

Contribuir al valor capital de la marca madre. Para contribuir al valor capital de la marca madre, una extensión debe fortalecer o agregar asociaciones favorables y únicas a la marca madre y no disminuir las asociaciones fuertes, favorables, únicas con las que ya cuenta la marca madre. Los efectos de una extensión en el conocimiento de marca del consumidor dependerán de cuatro factores:

1. Qué tan *convincente* es la evidencia acerca de la asociación correspondiente de atributos o beneficios en el contexto de la extensión; es decir, qué tanta atención atrae y cuán ambigua o fácil de interpretar es la información acerca del desempeño del producto o imaginería de esa asociación. La evidencia fuerte atrae atención y no es ambigua. La evidencia débil, ya sea que atraiga menos atención o sea más ambigua, puede ignorarse o pasarse por alto.
2. Qué tan *relevante* o determinante es la evidencia de la extensión para el atributo o beneficio de la marca madre; es decir, hasta qué punto los consumidores consideran que la evidencia relativa al desempeño del producto o imaginería en una categoría pronostica el desempeño del producto o imaginería para la marca en otras categorías. La evidencia afectará las evaluaciones de la marca madre sólo si los consumidores creen que el desempeño de la extensión es indicativo, de alguna forma, de la marca madre.
3. Qué tan *consistente* es la evidencia de la extensión con las asociaciones correspondientes de la marca madre. La evidencia consistente de la extensión tiene menos probabilidad de cambiar la evaluación de las asociaciones existentes de la marca madre. La evidencia inconsistente de la extensión crea el potencial para el cambio; la dirección y el grado del cambio dependerá de la fortaleza relativa de la evidencia así como de lo favorable que ésta sea. Sin embargo, obsérvese que los consumidores pueden descartar o ignorar la evidencia altamente inconsistente de la extensión, si para ellos no es relevante.[40]
4. Con cuánta *fuerza* las asociaciones existentes de atributos o beneficios se conservan en la memoria del consumidor para la marca madre; es decir, con cuánta facilidad se podría cambiar una asociación.

De acuerdo con estos factores, los efectos de la retroalimentación que cambian el conocimiento de la marca son más probables cuando los consumidores consideran que la in-



Michelin ha construido una marca expansiva con base en la seguridad y confiabilidad.

formación acerca de la extensión es igualmente reveladora con respecto a la marca madre, y cuando conservan sólo una asociación débil e inconsistente entre la marca madre y esa información. La naturaleza de los efectos de retroalimentación dependerá de la naturaleza de la información real: una evaluación desfavorable de la extensión puede producir efectos de retroalimentación negativos, mientras que una evaluación favorable de la extensión puede generar efectos de retroalimentación positivos. Obsérvese que los efectos de retroalimentación negativos no están restringidos a las asociaciones de desempeño relacionadas con el producto. Como se indicó antes, si una marca tiene una asociación favorable de imagen de prestigio, los consumidores pueden desaprobar o incluso resentir una extensión vertical, es decir, una nueva versión del producto a un precio más bajo.

MICHELIN

Michelin, que posee asociaciones de imagen favorables de seguridad y confiabilidad, comenzó a extender su marca a una amplia variedad de mercancías licenciadas que comercializa al menudeo a un precio mucho menor que el de la llanta típica Michelin. Los nuevos productos, desarrollados por una nueva división llamada Michelin Lifestyle, se agrupan en cuatro áreas distintas: 1) accesorios de llantas, como bombas de pie, tapetes y limpiaparabrisas; 2) “productos de estilo de vida de altas especificaciones”, como cascos de bicicleta, trajes de buceo y balones de fútbol; 3) ropa y accesorios que presentan a la mascota de la marca Michelin, Bibendum, y 4) productos de seguridad desarrollados en conjunto con otras compañías, como tapones de oídos, gafas de seguridad y guantes. Michelin quería esas extensiones de marca para “mejorar el valor de nuestra marca y agregar valores de tipo emocional, no sólo funcionalidad, y llegar a... una nueva generación que aún no está asociada con nosotros”. Sin embargo, la administración de Michelin Lifestyle tuvo cuidado de no estirar demasiado la marca incursionando en el campo de “las fragancias y otras cosas que tienen alguna legitimidad para una marca de estilo de vida. Debe haber una auténtica razón Michelin para todo”.[41]

Extensiones verticales de marca

Hemos visto que las extensiones de marca pueden expandir la cobertura de mercado y atraer a nuevos consumidores a la marca. Las extensiones verticales de marca, donde la

marca se extiende hacia los segmentos de mercado más altos o hacia abajo a los segmentos más conscientes del valor, son medios comunes para atraer nuevos grupos de consumidores. La lógica central en que se basa la extensión vertical es que el valor capital de la marca madre puede transferirse en cualquier dirección con el fin de atraer a clientes que de otra manera no considerarían a la marca madre.

Las extensiones verticales pueden conferir varias de las ventajas de las extensiones de marca. Una extensión ascendente puede mejorar la imagen de la marca, como una versión de categoría más alta de una marca suele traer consigo asociaciones positivas. Las extensiones en cualquier dirección dan cabida al consumidor que busca variedad, revitalizan la marca madre o permiten extensiones adicionales en una dirección determinada. Sin embargo, las extensiones verticales también son susceptibles a muchas de las desventajas de las extensiones de marca que se analizaron antes. Una extensión vertical hacia un nuevo punto de precio, ya sea más alto o más bajo, puede confundir o frustrar a los consumidores que han aprendido a esperar cierto rango de precios de una marca. Siempre existe la posibilidad, en particular con una extensión ascendente, de que los consumidores rechacen la extensión y que la imagen de la marca madre resulte perjudicada. Incluso una extensión descendente exitosa tiene la posibilidad de dañar la imagen de la marca madre si introduce asociaciones comunes a las marcas de bajo precio, como las que tienen una calidad inferior o menor servicio.

Uno de los factores de riesgo más grandes de una extensión vertical es que tenga éxito pero que canibalice las ventas de la marca madre. A pesar de que la extensión puede atraer nuevos consumidores a la marca, también puede atraer un número mayor de clientes existentes de la marca madre. Este problema es común cuando las marcas intentan extensiones verticales diseñadas para consumidores de bajos ingresos. Por ejemplo, Philip Morris lanzó Marlboro Basic para competir con Monarch, una marca de descuento. Esta maniobra provocó la canibalización masiva de la marca insignia Marlboro, y las utilidades de operación de Philip Morris se desplomaron 46%, en un momento en que la rentabilidad de toda la industria tabacalera caía. Asimismo, en la época en que poseía 70% de la participación de mercado global con su marca Kodak Gold, Kodak lanzó la marca de descuento Kodak Funtime para competir con la amenaza de las películas Fuji de bajo precio. Pronto se presentó la canibalización de la marca Kodak Gold, y Kodak se encontró en una guerra de precios con Fuji, lo cual finalmente provocó una disminución significativa en la participación de mercado de Kodak Gold. Aunque el nombre de la marca madre "confiere credibilidad para ganar participación rápidamente en el mercado de bajos precios", la canibalización es un resultado probable debido a que "si uno ya ha persuadido a la gente de que sólo los mejores productos se venden con esa marca, entonces los consumidores comprarán de buena gana el artículo menos costoso que tiene ese nombre de marca".[42]

A pesar de los problemas inherentes a las extensiones verticales, muchas compañías han logrado extender sus marcas para ingresar a nuevos mercados en una amplia gama de puntos de precio. Por ejemplo, los hoteles Marriott cubren una variedad de opciones por encima y por debajo de la marca madre de rango medio Marriott, desde los hoteles de lujo con la marca J. W. Marriott hasta los pequeños hoteles suburbanos con la marca Courtyard by Marriott y los hoteles/moteles económicos de la marca Fairfield Inn by Marriott. En la moda, la marca Armani se ha extendido en varios niveles: el más alto en la gama, representado por las marcas Giorgio Armani y Giorgio Armani Privé; el de lujo de categoría media, con la marca Emporio Armani y el de lujo de categoría económica, que incluye las marcas Armani Jeans y Armani Exchange. En cada uno de estos casos, existe una clara diferenciación entre las marcas, lo cual minimiza el potencial de traslapo de las marcas, la confusión subsiguiente del consumidor y la canibalización de las marcas. Cada una de estas extensiones está a la altura de la promesa central de la marca madre y, por lo tanto, se minimiza la posibilidad de que cualquiera de ellas dañe la imagen de la marca madre.

Con el fin de evitar las dificultades asociadas con las extensiones verticales, algunas veces las compañías optan por usar nombres de marca nuevos y diferentes para expandirse de manera vertical. Existen muchos ejemplos de estas estrategias, como el de Toyota, que se expandió de manera ascendente hacia la categoría de lujo con la marca Lexus después

de determinar que la marca Toyota no tendría la credibilidad para ingresar al espacio de lujo. Cuando optó por moverse al mercado de bajos precios, Toyota desarrolló la marca Scion, en parte para evitar reducir la fortaleza de la imagen de Toyota. The Gap siguió una estrategia de expansión similar, mediante la marca Banana Republic, para cobrar un sobreprecio de 40% que Gap nunca habría podido cobrar por sí misma, y lanzó la marca Old Navy para ofrecer descuentos de 40%. Al desarrollar nombres de marca únicos, las compañías que persiguen una expansión vertical pueden evitar la transferencia negativa del valor capital de una marca "inferior" a una marca "superior", pero sacrifican hasta cierto punto la capacidad de transferir las asociaciones positivas de las marcas existentes a las nuevas. Sin embargo, cuando la marca madre no oculta que es propietaria de las marcas verticales,



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-5

Levi's extiende su marca

Levi Strauss es una marca estadounidense icónica, mejor conocida por su distintiva etiqueta roja en la bolsa trasera de sus pantalones vaqueros. Fundada en 1853 por el inmigrante bávaro Levi Strauss, Levi Strauss & Co. creció para convertirse en una de las compañías de ropa más grandes del mundo, con ingresos de más de $6000 millones y la distinción de fabricar los pantalones vaqueros más atractivos que los adolescentes anhelan usar. Sin embargo, durante la última parte de la década de los noventa, Levi's experimentó una disminución en sus ventas y un creciente endeudamiento. La larga historia y tradición de la compañía de producir pantalones vaqueros durables se convirtió en una desventaja para su imagen moderna. La compañía con sede en San Francisco siguió siendo privada a pesar de las presiones para convertir parte o la totalidad de la empresa en una sociedad cotizada en bolsa a fin de saldar sus deudas.



Levi-Strauss licenció la imagen del célebre Andy Warhol para lanzar los pantalones vaqueros de $200 dólares, "Warhol Factory X Levi's".

Durante años, el poder de mercado se había ido traspasando de los proveedores como Levi a los minoristas. Los comerciantes masivos estaban vendiendo una tercera parte de todos los pantalones vaqueros en Estados Unidos, y su participación de mercado estaba en ascenso. La llegada de las tiendas de descuento hizo que muchos consumidores se volvieran muy sensibles al precio. En 1999, Levi Strauss trajo a un nuevo director general, Philip Marineau, de PepsiCo. Marineau era partidario de una mayor segmentación como forma de acelerar las ventas, por lo que Levi's adoptó una estrategia de segmentación para convencer a diferentes tipos de minoristas (tiendas departamentales, cadenas de especialidad, boutiques de prestigio y comercializadores masivos) de manejar los productos Levi's.

Con la estrategia de segmentación, las marcas Levi's iban desde una línea de descuento relativamente barata hasta diseños distintivos de $150 o más. Levi's ya había vendido a J.C. Penney Co. y Sears, Roebuck and Co., y con ello había alejado a los principales clientes minoristas que preferían que la marca siguiera siendo exclusiva y ligeramente más lujosa. A pesar de las preocupaciones entre los directivos acerca del daño potencial a la reputación, Levi creó la marca Levi Strauss Signature para vender a los comerciantes masivos y comenzar a vender en Wal-Mart en 2003.

La marca Levi Strauss Signature manejaba nuevas etiquetas y estilos fabricados con tela menos costosa. La compañía la posicionó como una marca masiva de calidad. Se prescindió de la etiqueta roja, las costuras tradicionales en los bolsillos y el logotipo de Levi's. La marca Signature presentaba el nombre Levi's en letras

como en el caso de The Gap y Toyota, pueden transferirse algunas asociaciones debido a que la marca madre actúa como "sombra avaladora" de la nueva marca.[43]

El Informe de desarrollo de marca 12-5 ilustra cómo Levi's ha podido expandir su cobertura de mercado y atraer nuevos clientes a través de las extensiones verticales en los pantalones vaqueros de alta calidad y de descuento.

Evaluación de las oportunidades de extensión de marca

La experiencia en la industria y la investigación académica han revelado varios principios que rigen las extensiones de marca exitosas. Los mercadólogos deben considerar sus estra-

cursivas. Levi fijó el precio de los pantalones vaqueros Signature en $23, más que otras marcas masivas, pero por debajo de la marca regular Levi's de $29. La nueva marca inicialmente experimentó algunos tropiezos. Los demás pantalones vaqueros de Wal-Mart tenían precios de entre $15 y $18 y se vendían más que los pantalones vaqueros Signature. Wal-Mart bajó el precio de los pantalones vaqueros para hombre Levi Strauss Signature de $23 a $19, con lo que restringió los márgenes de utilidad de Levi's. Para mejorar los márgenes, en 2005, la línea Signature se amplió para incluir la colección Authentics, con modelos y acabados más a la moda y precios de alrededor de $25.

Al principio, la estrategia de segmentación también creó dificultades para otras marcas Levi's. Conforme los ejecutivos de Levi's luchaban por calmar a Wal-Mart y encontrar el punto de precio correcto para los minoristas masivos, otras partes del negocio sufrieron. Los pedidos de las tiendas departamentales disminuyeron y las ventas de los Levi's regulares, que finalmente se habían estabilizado hasta antes del lanzamiento de la marca Signature, volvieron a caer. Además, la nueva línea de alta costura llamada Type 1 fracasó. Sin embargo, en 2006, la maniobra de rebajas en los precios de Wal-Mart finalmente rindió frutos y los pantalones vaqueros Signature comenzaron a venderse con más rapidez. La compañía también agregó líneas de ropa para bebé, bolsas y billeteras, así como los pantalones caqui para hombre de la marca Signature.

Alrededor de esa época, la expansión de la compañía a los segmentos superiores también redituó. Levi's comenzó a vender sus líneas de alta categoría, como Levi's Capital E, a Bloomingdale's y Barney's New York, que durante años no habían manejado la marca, y reportó fuertes ventas. A principios de 2006, Levi's lanzó un nuevo estilo que contaba con un bolsillo especial y controles para un reproductor de música iPod que se vendía al menudeo por $200. La estrategia de segmentación parece haber funcionado hasta cierto punto. A principios de 2006, la compañía registró utilidades, con lo que puso fin a ocho años de disminución en las ventas.

SEGMENTOS DE LOS PANTALONES VAQUEROS LEVI'S

Marca	Rango de precios
Levi Strauss Signature	$19–$23
Levi Strauss Signature Authentics	$24–$25
Levi's Redtab	$25–$50
Levi's Silvertab	$25–$58
Levi's Red	$49–$68
Levi's Capital E	$70–$178
Levi's Vintage	$80–$325

Fuentes: www.levi.com; Sandra O'Loughlin, "Levi Strauss Seeing Green with Signature Blues", *Brandweek,* 25 de julio de 2005; "In Bow to Retailer's New Clout, Levi Strauss Makes Alterations", *Wall Street Journal,* 17 de junio de 2004; Robert Guy Matthews, "Levi Strauss Bowwows a Page from Shakespeare", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2005; Sandra O'Loughlin, "Dockers Addresses Growth by Dropping 'Pants'", *Brandweek,* 12 de septiembre de 2005; "The Original Denim Brand Kicks Off the Next Revolution in Digital Music Storage", *Business Wire,* 20 de enero de 2006; Jacques Chrevron, "Tacit Messages: A Lesson from Levi's", *Brandweek,* 6 de febrero de 2006; "Strauss & Co.; On the Record: Phil Marineau", *San Francisco Chronicle*, 6 de marzo de 2006.

1. Definir el conocimiento real y deseado del consumidor acerca de la marca (por ejemplo, crear un mapa mental e identificar las fuentes clave de valor capital).
2. Identificar los posibles candidatos a la extensión con base en las asociaciones de la marca madre y la similitud general o adecuación de la extensión a la marca madre.
3. Evaluar el potencial del candidato a la extensión para crear valor capital de acuerdo con el modelo de tres factores:
   - Prominencia de las asociaciones de la marca madre
   - Asociaciones favorables inferidas de la extensión
   - Asociaciones únicas inferidas de la extensión
4. Evaluar los efectos de retroalimentación de los candidatos a la extensión de acuerdo con el modelo de cuatro factores:
   - Qué tan convincente es la evidencia de la extensión
   - Qué tan relevante es la evidencia de la extensión
   - Qué tan consistente es la evidencia de la extensión
   - Qué tan fuerte es la evidencia de la extensión
5. Considerar las posibles ventajas competitivas percibidas por los consumidores y las posibles reacciones iniciadas por los competidores.
6. Diseñar una campaña de marketing para lanzar la extensión.
7. Evaluar el éxito de la extensión y los efectos en el valor capital de la marca madre.

FIGURA 12-6

Pasos para introducir con éxito extensiones de marca

tegias con cuidado y seguir sistemáticamente los pasos mencionados en la figura 12-6 y utilizar su criterio gerencial y la investigación de mercado como ayuda para tomar *cada una* de estas decisiones.

Definir el conocimiento actual y deseado del consumidor acerca de la marca

Es crucial para los mercadólogos comprender por completo la profundidad y amplitud de la conciencia de la marca madre y lo favorable, fuerte y único de sus asociaciones. Además, los mercadólogos deben saber cuál va a ser la base del posicionamiento y los beneficios centrales que la marca satisfará. Perfilar las estructuras reales y deseadas de conocimiento ayuda a identificar las posibles extensiones de marca, así como a guiar las decisiones que contribuyen a su éxito. Para evaluar una extensión, la compañía debe entender hacia dónde quiere llevar la marca en el largo plazo. Debido a que la introducción de una extensión puede cambiar el significado de la marca, puede afectar también la respuesta del consumidor hacia toda la actividad de marketing posterior (véase el capítulo 13).

Identificar los posibles candidatos a la extensión

El capítulo 11 describe varios criterios de los consumidores, la empresa y la competencia para elegir los productos y mercados en que debe incursionar la empresa. Con respecto a los factores relacionados con los consumidores, los mercadólogos deben considerar las asociaciones de la marca madre (en especial las que se relacionan con el posicionamiento y los beneficios principales) y las categorías de productos que parecen concordar con esa imagen de marca en la mente de los consumidores.[44] A pesar de que en general los consumidores son más aptos para reaccionar ante un concepto de extensión que para sugerir uno, puede ser de utilidad preguntarles qué productos debe pensar la marca en ofrecer si ésta fuera a introducir uno nuevo. La lluvia de ideas es otra forma de generar candidatos a la extensión de la categoría, junto con la investigación de mercado.

Una o más asociaciones suelen servir como base para la adecuación. La figura 12-7 presenta un análisis realizado por Ed Tauber de las posibles extensiones de la marca Vaselina Cuidado Intensivo que reconoce la variedad de asociaciones que realizan los consumidores. Considere cómo Lucozade se transformó en Reino Unido a través de extensiones de marca.

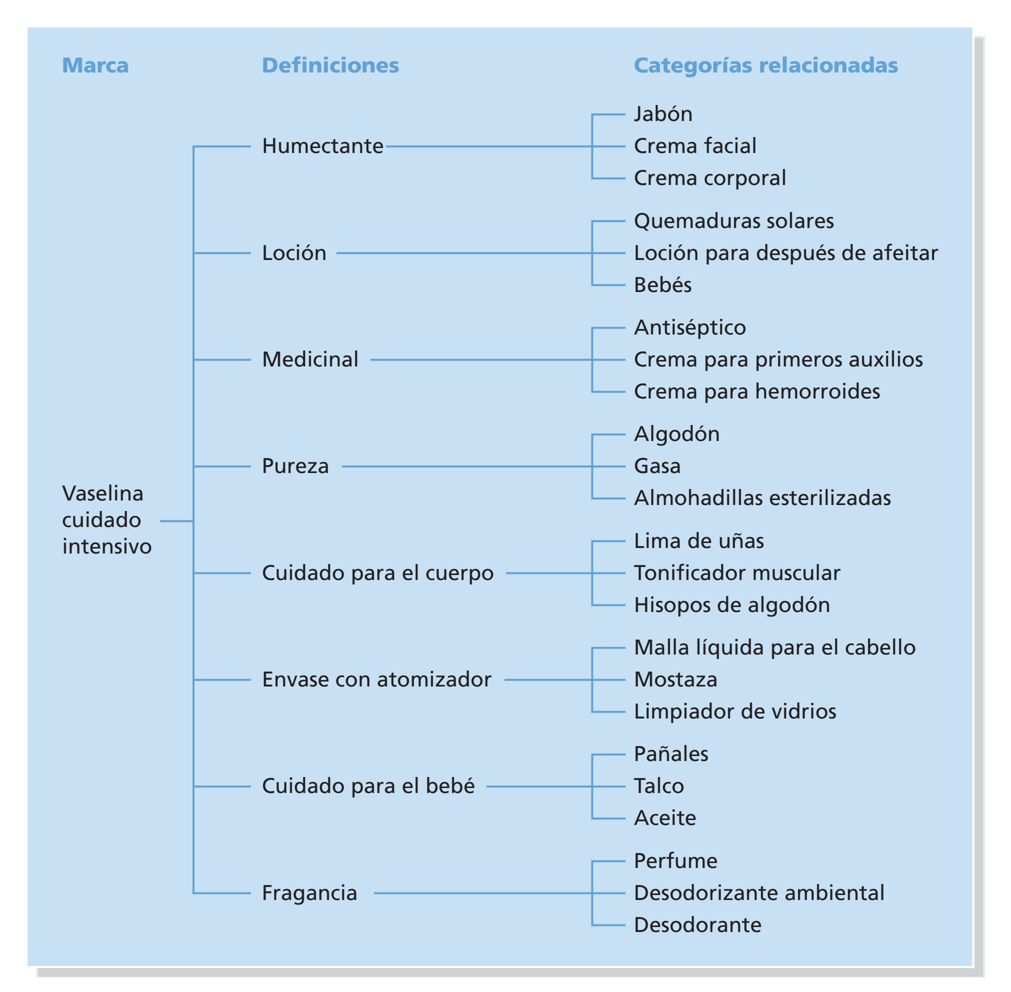


FIGURA 12-7

Posibles extensiones de la marca Vaselina Cuidado Intensivo

LUCOZADE

Beecham comercializó Lucozade en Gran Bretaña durante años como una bebida con glucosa para combatir la deshidratación y otras afecciones en los niños enfermos. Al introducir fórmulas con nuevos sabores, formatos de empaque, etcétera, Beecham pudo aprovechar la asociación de la marca como "restablecedor de fluidos" y transformar su significado en "una bebida deportiva saludable para gente de todas las edades". Reforzado por los anuncios que presentaban al famoso decatleta olímpico británico Daley Thompson, las ventas y las utilidades de la marca aumentaron de manera espectacular. Por lo tanto, al reconocer que Lucozade no solamente era un producto farmacéutico, sino que se podía reposicionar por medio de extensiones de marca y otras actividades de marketing como una bebida saludable y nutritiva, Beecham pudo transformar su marca de manera creíble.[45]

Evaluar el potencial del candidato a la extensión

Para pronosticar el éxito de una extensión de marca propuesta, los mercadólogos deben evaluar, con base en su criterio e investigación, la probabilidad de que la extensión materialice las ventajas y evite las desventajas de las extensiones de marca como se resume en las figuras 12-2 y 12-4. Como con cualquier nuevo producto, el análisis de los factores corporativos, competitivos y del consumidor puede ser útil.

Factores del consumidor. Para evaluar el potencial de una extensión de marca propuesta, evaluamos su capacidad de lograr su propio valor capital de marca, así como la probabilidad de que afecte el valor capital existente de la marca madre. Primero, los mercadólogos deben pronosticar lo fuertes, favorables y únicas que serán *todas* las asociaciones de la extensión de marca. En otras palabras, cuáles serán los factores predominantes, favorables y

únicos de las asociaciones de la marca madre en el contexto de la extensión propuesta. Asimismo, cuáles serán los factores fuertes, favorables y únicos de cualquier otra asociación inferida. El modelo de tres factores de las evaluaciones de la extensión y el modelo de cuatro factores de los efectos de retroalimentación de la extensión pueden ofrecer una guía en el estudio de las reacciones del consumidor.

Para reducir la lista de las posibles extensiones, con frecuencia es necesaria una investigación de mercado (véase el capítulo 10 para un repaso). Podemos pedir directamente a los consumidores su permiso de marca ("¿Cómo se adecua la extensión propuesta a la marca madre?", o ¿Esperaría un nuevo producto así de la marca madre?"). Incluso podemos preguntar qué productos piensan que están unidos actualmente a la marca: si la mayoría de los consumidores creen que el producto de la extensión propuesta ya se está vendiendo bajo la marca, esto indicaría que habría poco riesgo implicado en su introducción, al menos con base en la reacción inicial del consumidor.

Para comprender mejor las percepciones de los consumidores en cuanto a una extensión propuesta, utilice asociaciones abiertas ("¿Qué le viene a la mente cuando piensa en la extensión de marca?" O "¿Cuáles son sus primeras impresiones al enterarse de que la marca madre va introducir esta extensión?"), así como escalas de calificación basadas en las reacciones ante las enunciaciones del concepto.

Entre las fallas comunes que se tienen que evitar está no tomar en cuenta las estructuras de conocimiento de marca de los consumidores. Con frecuencia, los mercadólogos se enfocan erróneamente en una o quizá algunas asociaciones de marca como una base potencial de adecuación e ignoran en el proceso otras asociaciones de marca, posiblemente más importantes.

BIC

Al poner énfasis en los productos baratos y desechables, la compañía francesa Société Bic pudo crear mercados para bolígrafos no recargables a finales de la década de los cincuenta, encendedores desechables de cigarrillos a principios de los setenta y máquinas de afeitar desechables a principios de los ochenta. Intentó sin éxito la misma estrategia para comercializar los perfumes Bic en Europa y Estados Unidos en 1989. Los perfumes, dos para dama ("Nuit" y "Jour") y dos para caballero ("Bic for Men" y "Bic Sport for Men"), estaban envasados en botellas de vidrio con atomizador de un cuarto de onza, parecidas a los encendedores de cigarrillos, y se vendían a $5 cada uno. Los productos se exhibían en empaques de plástico en los anaqueles de las cajas registradoras, a través de los extensos canales de distribución de Bic, los cuales incluían 100 000 o más farmacias, supermercados y otros comercios masivos. En esa época, la portavoz describió los nuevos productos como extensiones de la herencia Bic: "Alta calidad a precios accesibles, cómodos de comprar y convenientes para usarse".[46] La extensión de marca se lanzó con una campaña de promoción y publicidad de $20 millones, que contenía imágenes de personas elegantes divirtiéndose con el perfume y utilizaba el mensaje publicitario "París en tu bolsillo". Sin embargo, Bic no pudo superar su falta de distinción y las asociaciones negativas de imagen; al no poder lograr un punto de paridad crítico, la extensión fue un fracaso.

Otro error importante al evaluar las extensiones de marca es no tomar en cuenta lo literales que pueden ser los consumidores al evaluar las extensiones de marca. A pesar de que los consumidores están interesados finalmente en los beneficios, suelen observar y evaluar los atributos, en especial los concretos, cuando reaccionan ante una extensión. Sin embargo, los gerentes de marca tienden a enfocarse en los beneficios percibidos para pronosticar las reacciones del consumidor y, en consecuencia, pueden pasar por alto algunas asociaciones de atributos potencialmente perjudiciales. Por ejemplo, en 1992, Bausch & Lomb lanzó el Bausch & Lomb Clear Choice, un enjuague bucal incoloro sin alcohol. Se pensó que esta extensión de marca concordaba con la estrategia de marketing de los productos de Bausch & Lomb para los orificios por encima de los hombros: ojos, oídos, nariz y garganta; pero el nombre Bausch & Lomb, tradicionalmente asociado con el cuidado de ojos y los lentes de contacto, no se podía transferir fácilmente al enjuague bucal, y el producto nunca obtuvo una participación de mercado significativa antes de ser descontinuado en 1995.[47]

Factores corporativos y competitivos. Los mercadólogos no sólo deben adoptar una perspectiva de consumidor cuando evalúan una extensión de marca propuesta, sino también una perspectiva corporativa y competitiva más general. ¿Con cuánta efectividad se aprovechan los activos corporativos en el contexto de la extensión? ¿Qué tan relevantes son los programas de marketing existentes, los beneficios percibidos y los consumidores objetivo para la extensión? ¿Cuáles son las ventajas competitivas para la extensión que los consumidores perciben y cuáles son las posibles reacciones iniciadas por los competidores como consecuencia?

Demasiadas extensiones de productos y una competencia demasiado fuerte pueden ejercer cierta presión sobre los recursos de la compañía. Por ejemplo, Church & Dwight en la década de los ochenta decidió extender su mercado para el bicarbonato de sodio Arm & Hammer y su conocida caja amarilla hacia una variedad de nuevas categorías de productos como pastas dentales, desodorizantes de alfombras, aromatizantes ambientales, antiperspirantes, etcétera. A pesar de haber logrado cierto éxito al principio, la compañía tuvo uno de sus peores años en 1994 cuando sus utilidades cayeron 77% con respecto al año anterior. ¿Qué sucedió? La participación de mercado de dos de sus introducciones de productos más prometedoras, la pasta dental y el detergente para ropa, cayó de manera notable cuando, después de observar la creciente aceptación de los productos con bicarbonato de sodio, los gigantes de los productos empacados, como Procter & Gamble, Unilever y Colgate Palmolive, introdujeron de manera pujante sus propias versiones de estos productos con bicarbonato de sodio. Con precios más altos y con menos apoyo publicitario, los productos de Arm & Hammer perdieron participación de mercado. La administración de Church & Dwight admitió que "era demasiado para una compañía de nuestro tamaño introducir tantos productos en un año" y prometió enfocarse en los productos existentes en el corto plazo.

Diseñar programas de marketing para lanzar la extensión

Con mucha frecuencia, las compañías utilizan extensiones como una vía rápida para introducir un nuevo producto, pero no ponen suficiente atención a la formulación de una estrategia de marketing y de desarrollo de marca que maximice el valor capital de la extensión de marca y mejore el valor capital de la marca madre. Como en el caso de una nueva marca, construir el valor capital de una extensión de marca requiere elegir los elementos de la marca, diseñar el programa de marketing óptimo para lanzar la extensión y apalancar las asociaciones secundarias.

Elegir los elementos de la marca. Por definición, una extensión de marca conserva uno o más elementos de una marca existente. Los mercadólogos deben darse cuenta de que las extensiones de marca no necesariamente tienen que aprovechar el nombre de una marca, sino que también pueden utilizar otros elementos de la marca. Por ejemplo, compañías como Heinz y Campbell Soup han implementado diseños en el empaque que intentan distinguir las diferentes extensiones de línea o tipos de marcas pero que al mismo tiempo revelan su origen común.[48]

Algunas veces el empaque es un componente tan crucial del valor capital de la marca que es difícil imaginar una extensión sin los mismos elementos de diseño en el empaque. En tales casos, los gerentes de marca se encuentran en un dilema, debido a que si eligen el mismo tipo de empaque, corren el riesgo de que la extensión no se distinga bien. Por otra parte, si utilizan un tipo de empaque diferente, se pueden pasar por alto algunas fuentes clave de valor capital de la marca.

Kapferer describe las experiencias de Kodak cuando comenzó a comercializar las baterías alcalinas bajo el nombre de marca Ultra Life en 1985. En lugar de los conocidos colores amarillo y rojo, la nueva batería tenía su propia apariencia e identidad, y el nombre de Kodak se presentaba en letras pequeñas. Después de ventas decepcionantes, Kodak cambió el empaque para dar mayor énfasis al nombre de Kodak y regresar a la apariencia más conocida de la marca, con un inmediato incremento en las ventas.[49]

Por lo tanto, una extensión de marca puede conservar o modificar uno o más elementos de la marca madre, así como adoptar sus propios elementos de marca. Para crear nuevos ele-

mentos de marca para una extensión, los mercadólogos deben seguir los mismos lineamientos de recordación, significancia, atractivo, protección, adaptabilidad y facilidad de transferencia que se describieron en el capítulo 4 para el desarrollo de cualquier marca. Los nuevos elementos de marca suelen ser necesarios para ayudar a distinguir la extensión de la marca madre, y para construir su conciencia e imagen. Como se observó en el capítulo 11, la prominencia relativa de los elementos existentes de la marca madre y los elementos de la nueva extensión de marca dictarán la fortaleza de la transferencia de la marca madre a la extensión, así como la retroalimentación de la extensión a la marca madre.

Diseñar el programa de marketing óptimo. El programa de marketing para una extensión de marca debe considerar los mismos lineamientos para construir el valor capital de la marca que estudiamos en los capítulos 5 y 6. Las percepciones que tienen los consumidores con respecto al valor deben guiar las decisiones de fijación de precios, las estrategias de distribución deben combinar las consideraciones de empuje y tirón y la empresa debe integrar las comunicaciones de marketing al mezclar y combinar las opciones de comunicación.

En lo que se refiere el posicionamiento, cuanto más diferente sea la extensión de la marca madre, tanto más importante será que se establezcan los puntos de paridad necesarios y competitivos. En muchos casos, los puntos de diferencia para una extensión de categoría son resultado directo de los puntos de diferencia de la marca madre, y los consumidores los perciben fácilmente. Así, cuando Nivea se extendió a los champús y acondicionadores, desodorantes, cosméticos y otros productos de belleza, su punto de diferencia clave, “suavidad”, se transfirió con relativa facilidad. Por otra parte, con las extensiones de línea, los mercadólogos tienen que crear una nueva asociación que pueda servir como un punto de diferencia adicional, que también ayude a distinguir la extensión de la marca madre.

Para las extensiones de línea, los consumidores deben entender también cómo se relaciona un nuevo producto con los productos existentes a fin de minimizar la posible canibalización o confusión. Por ejemplo, en 2005, Anheuser-Busch lanzó Budweiser Select, una cerveza baja en carbohidratos y sin resabios, que se posicionó como una “cerveza de categoría”. Sin embargo, el énfasis en la carencia de resabios provocó una comparación implícita que desfavorecía a otros productos de Anheuser Busch y provocó que algunos consumidores abandonaran su acostumbrada cerveza Bud o Bud Light por la nueva marca. Como resultado, cerca de 1.3% de la participación de las ventas en supermercados que Bud Select obtuvo durante el mes posterior a su lanzamiento fue en detrimento de otras cervezas de Anheuser-Busch, que perdieron un punto de participación durante el mismo periodo.[50]

America Online, propiedad de Time Warner, tuvo un problema similar cuando extendió la marca Netscape en 2004 al utilizarla para lanzar un proveedor barato de servicios de Internet sólo para conexión por línea telefónica. A $9.95 al mes, el precio del servicio de Netscape Internet se fijó muy por debajo de los $23.90 del servicio estándar de AOL, y ofrecía características limitadas. Irónicamente, el servicio de Netscape Internet se ofreció inicialmente en conjunto con el navegador de Microsoft, Internet Explorer, y no con la última versión del navegador Netscape. Para los consumidores que conocieron a Netscape como un pionero innovador de los navegadores de Internet durante la década de los noventa, verlo convertirse en un proveedor de servicios de Internet de bajo precio, que se ofrecía conjuntamente con su archirrival el navegador Internet Explorer, resultó confuso y representó una desventaja para la marca.[51]

Apalancar las asociaciones secundarias de marca. En general, las extensiones de marca suelen aprovechar las mismas asociaciones secundarias que la marca madre, aunque puede haber algunos casos en los que para competir en la categoría de la extensión se requiere un fortalecimiento adicional, como vincularse a otras entidades. Por definición, una extensión de marca difiere en que siempre existe algún apalancamiento de otra marca o compañía. Sin embargo, el grado en que estas asociaciones se vinculan a la extensión depende de la estrategia de desarrollo de marca que la empresa adopte y de cómo se comercialice la extensión bajo la marca. Como hemos visto, cuanto más comunes sean los elementos de marca y más prominencia tengan, más probable será que las asociaciones de la marca madre se transfieran.

1. ¿La marca madre tiene un valor capital fuerte?
2. ¿Existe una transferencia suficiente de valor capital a la extensión?
3. ¿La extensión es consistente con la visión y esencia de la marca?
4. ¿Existe una adecuación lógica que tendrá sentido para el mercado objetivo?
5. ¿Esto creará un posicionamiento competitivo fuerte en la nueva categoría?
6. ¿Esto evitará crear asociaciones negativas en la nueva categoría?
7. ¿Qué implicaciones tendrá la extensión en el valor capital de la marca?
8. ¿Esto minimizará el riesgo y dilución?
9. ¿Esto ofrece oportunidades adicionales de extensión?
10. ¿La extensión tendrá puntos de paridad y diferencia necesarios?
11. ¿Cómo puede mejorar el programa de marketing el valor capital de la extensión?
12. ¿Existen las habilidades y recursos organizacionales requeridos para desarrollar la extensión o se pueden obtener?
13. ¿Cómo se deben administrar de la mejor manera los efectos de retroalimentación de la extensión sobre la marca madre?

FIGURA 12-8

Lista de control de las extensiones de marca

Evaluación del éxito de la extensión y los efectos en el valor capital de la marca madre

El paso final para evaluar las oportunidades de la extensión de marca es evaluar el grado en que una extensión es capaz de alcanzar su propio valor capital y contribuir al valor capital de la marca madre. Para medir su éxito, podemos utilizar el seguimiento de marcas con base en el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente u otras medidas claves de la respuesta del consumidor, centradas tanto en la extensión como en la marca madre en su conjunto. La figura 12-8 contiene una lista de control resumida de las trece consideraciones conceptuales más importantes para evaluar las extensiones de marca. El Enfoque de marca 12.0 presenta un análisis perceptivo de las extensiones de línea de Quelch y Kenny.

Lineamientos para extensiones basados en la investigación académica

Ahora presentaremos algunos lineamientos específicos para las extensiones de marca. Por fortuna, en años recientes gran parte de la investigación académica se ha enfocado en esta estrategia. Resumimos algunas conclusiones importantes en la figura 12-9 y las describimos a detalle en esta sección.

1. ***Las extensiones de marca exitosas ocurren cuando la marca madre tiene asociaciones favorables y los consumidores perciben una adecuación entre la marca madre y el producto de la extensión.*** Para comprender mejor el proceso mediante el cual los consumidores evalúan una extensión de marca, muchos investigadores académicos han adoptado una perspectiva de "categorización". La investigación basada en la categorización tiene sus raíces en la investigación psicológica, según la cual las personas no evalúan de manera deliberada e individual cada nuevo estímulo al que se exponen, sino que suelen evaluar un estímulo en términos de si pueden clasificarlo o no como miembro de una categoría mental definida previamente, como se ilustra en el siguiente ejemplo

   Suponga que asistió a una fiesta y se puso a conversar con una persona de apariencia atlética, que estaba vestida informalmente con ropa deportiva y daba la impresión de que sólo quería hablar de deportes, es decir, de lo que él o ella leyó en el periódico, vio en televisión y practicaba activamente. Usted quizá ya tenía alguna categoría mental de un "fanático de los deportes", alguien que se ve como un atleta y lee sólo la sección deportiva del periódico, ve el canal de deportes en la televisión y habla de deportes con sus amigos y familiares. Como resultado de este conocimiento, quizá haya categorizado rápidamente a la persona de la fiesta

1. Las extensiones de marca exitosas ocurren cuando se considera que la marca madre tiene asociaciones favorables y que existe una percepción de adecuación entre la marca madre y el producto de la extensión.
2. Existen muchas bases de adecuación: los atributos y beneficios relacionados con el producto, así como los atributos y beneficios no relacionados con el producto, pero que se relacionan con las situaciones de uso común o los tipos de usuarios.
3. Dependiendo del conocimiento que tengan los consumidores de las categorías de productos, pueden percibir la adecuación con base en las concordancias técnicas y de fabricación, o en las consideraciones superficiales, como la complementariedad necesaria o situacional.
4. Las marcas de alta calidad tienen más posibilidades de expansión que las marcas de calidad promedio, aunque ambos tipos de marcas tienen sus límites.
5. Una marca que se considera prototípica de una categoría de productos puede ser difícil de extender a otras categorías.
6. Las asociaciones de atributos concretos tienden a ser más difíciles de extender que las asociaciones de beneficios abstractos.
7. Los consumidores pueden transferir asociaciones que son positivas en el producto original pero que se vuelven negativas en el contexto de la extensión.
8. Los consumidores pueden inferir asociaciones negativas acerca de una extensión, quizá con base en otras asociaciones positivas inferidas.
9. Puede ser difícil extenderse a una clase de producto que se considera fácil de hacer.
10. Una extensión exitosa no sólo puede contribuir a la imagen de la marca madre, sino que también permite a la marca extenderse aún más.
11. Una extensión fallida perjudica a la marca madre sólo cuando existe una base fuerte de adecuación entre ambas.
12. Una extensión que no ha tenido éxito no impide que la empresa reconsidere e introduzca una extensión más similar.
13. Las extensiones verticales pueden ser difíciles y suelen requerir estrategias de desarrollo de submarcas.
14. La estrategia de publicidad más efectiva para una extensión es aquella que enfatiza la información acerca de la extensión (en lugar de ser un recordatorio de la marca madre).

FIGURA 12-9

Lineamientos para las extensiones de marca con base en la investigación académica

como un "fanático de los deportes", y su evaluación de él o ella probablemente haya dependido de cómo se sienta con respecto a la categoría de los fanáticos de los deportes en general. En comparación con este "procesamiento categórico", suponga que platicó con otra persona en la fiesta. Esta persona extremadamente pálida estaba vestida de una manera agresiva o "punk"; sin embargo, al mismo tiempo, también parecía querer hablar sólo de deportes. Debido a su apariencia, esta otra persona quizá no se adecue con precisión a su categoría de "fanático de los deportes", así que usted se habría formado su propia evaluación de una manera más detallada, es decir, mediante un "procesamiento por fragmentos" en el cual la actitud se construye con base en muchas consideraciones diferentes.

Podemos argumentar que los consumidores utilizan su conocimiento categórico de las marcas y los productos para simplificar, estructurar e interpretar su entorno de marketing.[52] Por ejemplo, quizá los consumidores vean a las marcas como categorías que con el tiempo han adquirido algunos atributos específicos con base en los miembros individuales de la categoría de marca.[53] Nivea puede asociarse con "cuidado", "suavidad", "calidad" y "belleza" como consecuencia de sus productos para el cuidado de la piel, cabello y cosméticos.

De acuerdo con esta perspectiva de categorización, si los consumidores consideran que una extensión de marca está estrechamente relacionada o que es similar a una categoría de marca, podrán transferir con facilidad su actitud hacia la marca madre a la extensión. Si no están seguros acerca de la similitud, pueden evaluar la extensión de una manera más detallada, o por fragmentos. En este caso, el carácter favorable de cualquier asociación específica determinaría su percepción de la extensión.[54]

Por lo tanto, la perspectiva de categorización considera que las evaluaciones que hacen los consumidores de las extensiones de marca es un proceso de dos pasos. Primero, los consumidores determinan si existe adecuación entre lo que saben de la marca madre y lo que piensan acerca de la extensión. Segundo, si la adecuación es buena, entonces los consumidores pueden transferir las actitudes existentes hacia la marca a la extensión. De lo contrario, puede ser más probable que los consumidores evalúen la marca de una manera detallada. Aquí, sus evaluaciones dependerán de las asociaciones preponderantes, fuertes, favorables y únicas de la marca en el contexto de la extensión.

De acuerdo con estas nociones, Aaker y Keller documentaron las reacciones de los consumidores ante 20 extensiones propuestas de seis marcas famosas y encontraron que tanto la percepción de adecuación entre la categoría original y la categoría del producto de la extensión, como la percepción de alta calidad de la marca madre provocaban evaluaciones más favorables de la extensión .[55] Varios estudios posteriores han explorado la posibilidad de que estos hallazgos se generalicen a mercados fuera de Estados Unidos. Con base en un análisis detallado de 131 extensiones de marca, mediante siete estudios de replicación en todo el mundo, Bottomly y Holden concluyeron que estaba claro que este modelo básico podía generalizarse, aunque las diferencias interculturales influían en la importancia relativa atribuida a los componentes del modelo.[56]

Por lo tanto, en general, las extensiones de marca tienen más probabilidades de que los consumidores las evalúen de manera favorable, si éstos observan algunas bases de adecuación o similitud entre la extensión propuesta y la marca madre.[57] La falta de adecuación o concordancia puede arruinar una extensión de marca potencialmente exitosa.[58]

2. ***Existen muchas bases de adecuación: los atributos y beneficios relacionados con el producto, así como los atributos y beneficios no relacionados con el producto, pero que se relacionan con las situaciones de uso común o los tipos de usuarios.*** Cualquier asociación acerca de la marca madre que los clientes conserven la memoria puede servir como base potencial de adecuación. La mayoría de los investigadores académicos suponen que las valoraciones de los consumidores acerca de la similitud son una función de las asociaciones predominantes compartidas entre la marca madre y la categoría del producto de la extensión. En particular, cuanto más asociaciones comunes y menos asociaciones distintivas existan, mayor será la percepción de similitud general, ya sea que estén basadas en atributos o beneficios relacionados con el producto o sin relación con éste.[59] Los consumidores también pueden utilizar los atributos de una marca prototípica o un ejemplar particular como estándar de referencia para la categoría de la extensión y a partir de esto, formarse sus percepciones de adecuación con la marca madre.

   Para demostrar que la adecuación no tiene que estar basada en asociaciones relacionadas con el producto, Park, Milberg y Lawson han distinguido entre la adecuación basada en la "similitud de las características del producto" (como se describió antes) y la "consistencia del concepto de marca".[60] Ellos definen los ***conceptos de marca*** como las asociaciones únicas de imagen de la marca que surgen de una combinación particular de atributos, beneficios y esfuerzos de marketing que se utilizan para traducir esos atributos en significados de orden superior (como un estatus más alto). La ***consistencia del concepto de marca*** mide cómo se ajusta el concepto de marca al producto de la extensión. El punto importante que estos investigadores enfatizan es que los diferentes tipos de concepto de marca de la misma categoría de producto original pueden extenderse dentro de la misma categoría con diferentes grados de éxito, incluso cuando la similitud entre las características de los productos es alta.

Park y sus coautores distinguen además entre las ***marcas orientadas a la función***, cuyas asociaciones dominantes se relacionan con el desempeño del producto (como los relojes Timex), y las ***marcas orientadas al prestigio***, cuyas asociaciones dominantes se relacionan con la expresión del autoconcepto e imagen de los consumidores (como los relojes Rolex). De manera experimental, demostraron que la marca Rolex podía extenderse con más facilidad a categorías como relojes de caja, brazaletes y anillos que la marca Timex; sin embargo, Timex podía extenderse con más facilidad a categorías como cronómetros, baterías y calculadoras que Rolex. En el primer caso, hubo una consistencia alta del concepto de marca para Rolex que superó una falta de similitud entre las características de los productos; en el segundo caso, hubo una similitud suficiente entre las características de los productos para favorecer a una marca orientada a la función como Timex.

Broniarczyk y Alba ofrecen otra demostración convincente de la importancia de reconocer las asociaciones de marca predominantes. Demostraron que una marca que quizá no tenga una evaluación tan favorable como una marca de la competencia en su categoría puede extenderse exitosamente a ciertas categorías, dependiendo de las asociaciones específicas que existan con la marca madre. Por ejemplo, aunque la muestra de la pasta dental Close-Up no gustó tanto como la de la pasta dental Crest, una extensión propuesta de mentas refrescantes del aliento Close Up tuvo una evaluación más favorable que la de Crest. Por otra parte, una extensión propuesta de cepillo dental Crest tuvo una evaluación más favorable que la de Close Up. La figura 12-10 presenta algunos de sus resultados experimentales en otras categorías.[61]

Broniarczyk y Alba demostraron que una falta de adecuación percibida entre la categoría de productos de la marca madre y la categoría de la extensión propuesta se podía superar si las asociaciones claves de la marca madre son predominantes y relevantes en la categoría de la extensión. Por ejemplo, el cereal Froot Loops, que tiene fuertes asociaciones de marca con “dulce”, “sabor” y “niños”, pudo extenderse con más facilidad a categorías de productos diferentes, como las paletas de caramelo y helados, que a categorías de productos similares, como los waffles y el cereal caliente, debido a la relevancia de sus asociaciones de marca en la categoría de extensión diferente. Sin embargo, ocurrió lo contrario con el cereal Cheerios, que tenía asociaciones de “granos saludables” que sólo eran relevantes en categorías de productos de extensión similares.

Por lo tanto, la adecuación de la extensión es más que sólo el número de asociaciones de marca comunes y distintivas entre la marca madre y la categoría de producto de la extensión.[62] Estos estudios de investigación y otros demuestran la importancia de adoptar una perspectiva más amplia de la categorización y la adecuación. Por ejemplo, Bridges, Keller y Sood se refieren a la “coherencia de categorías”. Las categorías coherentes son aquellas cuyos miembros “se mantienen unidos” y “son lógicas”. De acuerdo con estos autores, para comprender el agrupamiento de productos en una línea de la marca, el consumidor necesita “vínculos explicatorios” que unan a los productos y resuman su relación. Por ejemplo, los productos físicamente diferentes (juguetes, artícu-

FIGURA 12-10

Función de las asociaciones específicas de marca en la determinación de la adecuación

Categoría de producto	Marca preferida y marca focal	Extensiones correspondientes evaluadas favorablemente[a]
Cereal	Cheerios	Avena; waffles
	Froot Loops	Paletas de caramelo
Jabón	Camay	Humectante, crema limpiadora
	Irish Spring	Desodorante
Computadora	Apple	Videojuegos
	IBM	Teléfonos celulares
Cerveza	Coors	Bebidas refrescantes de vino; agua embotellada
	Budweiser	Whisky

[a]Esta tabla se debe interpretar como que Cheerios se extendió con más éxito a la avena y los waffles, mientras que Froot Loops se extendió con más facilidad a las paletas de caramelo, etcétera.

los de baño y asientos de bebé para el automóvil) de la línea de productos Fisher-Price pueden relacionase por el vínculo "productos para niños".[63] Asimismo, Schmitt y Dubé proponen que los mercadólogos consideren las extensiones de marca como combinaciones conceptuales.[64] Una combinación conceptual (como "perro de departamento") consiste en un concepto modificante, o "modificador" (departamento), y un concepto modificado, o "principal" (perro). Por lo tanto, de acuerdo con esta perspectiva, una extensión de marca propuesta, como Parque temático McDonald's, se interpretaría así: la marca original o el nombre de la compañía (McDonald's) actúa como "modificador" del "concepto principal" de la categoría de la extensión (parques temáticos).

Por último, los investigadores han explorado otros aspectos más específicos de adecuación. Boush ofrece datos experimentales relacionados con la sensibilidad al contexto de las valoraciones de adecuación.[65] Se determinó que las valoraciones de similitud entre pares de categorías de productos eran asimétricas y que las asociaciones con el nombre de marca podían invertir la dirección de la asimetría. Por ejemplo, más sujetos estuvieron de acuerdo con la afirmación "la revista *Time* es parecida a los libros *Time*" que con la afirmación "los libros *Time* son parecidos a la revista *Time*", pero sin los nombres de marca (utilizando sólo "libros" y "revistas"), las preferencias se invirtieron. Smith y Andrews encuestaron a mercadólogos de productos industriales y encontraron que la relación entre la adecuación y las evaluaciones de un nuevo producto no era directa, sino que estaba mediada por la sensación de certidumbre en los clientes de que la empresa podía ofrecer el producto nuevo propuesto.[66]

3. ***Dependiendo del conocimiento que tengan los consumidores de las categorías de productos, pueden percibir la adecuación con base en las concordancias técnicas y de fabricación, o en las consideraciones superficiales, como la complementariedad necesaria o situacional.*** Los consumidores pueden también basar la adecuación en otras consideraciones aparte de los atributos o beneficios. Desde la perspectiva del lado la demanda y el lado de la oferta de las percepciones de los consumidores, Aaker y Keller demostraron que la adecuación percibida entre la marca madre y el producto de la extensión podía relacionarse con las nociones económicas de sustentabilidad y complementariedad del uso del producto (desde la perspectiva del lado de la demanda), así como con el dominio percibido de la empresa de las habilidades y activos necesarios para elaborar el producto de la extensión (desde la perspectiva del lado de la oferta). Por lo tanto, la experiencia percibida de Honda en la fabricación de motores para cortadoras de césped y automóviles podría ayudar a las percepciones de adecuación de cualquier otra maquinaria con motores pequeños que Honda quisiera introducir. Asimismo, la experiencia con productos pequeños desechables ofrece numerosas oportunidades para Bic. Por otra parte, algunos ejemplos de extensiones tienen poca compatibilidad de fabricación, pero una mayor complementariedad de uso; por ejemplo, la extensión de Colgate de la pasta dental a los cepillos de dientes o la extensión de Duracell de las baterías a las linternas.

   Sin embargo, estas percepciones de adecuación pueden depender de cuánto sepan los consumidores acerca de las categorías de los productos. Como lo demuestran Muthukrishnan y Weitz, los consumidores conocedores "expertos" tienen más probabilidades de utilizar las concordancias técnicas o de fabricación para evaluar la adecuación, considerando la similitud en términos de tecnología, diseño y fabricación y de los materiales y componentes que se utilizan en el proceso de manufactura. Por otra parte, es más probable que los consumidores menos conocedores o "neófitos" utilicen consideraciones de percepción y superficiales, como el empaque, forma, color, tamaño y uso comunes.[67] En particular, estos investigadores mostraron experimentalmente que los consumidores menos conocedores tenían más probabilidad de ver una adecuación entre las raquetas de tenis y los zapatos de tenis que entre las raquetas de tenis y los palos de golf, a pesar del hecho de que los últimos en realidad tienen más concordancias de manufactura. Los efectos en el caso de los consumidores más conocedores se invierten puesto que ellos reconocen las sinergias técnicas en la fabricación de las raquetas de tenis y los palos de golf.

Broniarczyk y Alba también demostraron que las percepciones de adecuación con base en las asociaciones específicas de marca estaban supeditadas a que los consumidores tuvieran el conocimiento necesario de la marca madre. Sin tal conocimiento, los consumidores nuevamente tendían a depender de consideraciones más superficiales para evaluar las extensiones, como su nivel de conciencia o el nivel general de estima que tenían por la marca.[68]

4. ***Las marcas de alta calidad tienen más posibilidades de extensión que las marcas de calidad promedio, aunque ambos tipos de marcas tienen sus límites.*** Los consumidores suelen conceder más credibilidad, experiencia y confianza a las marcas de alta calidad. En consecuencia, aunque los consumidores puedan seguir creyendo que una extensión relativamente distante no encaja en realidad con la marca, pueden estar más dispuestos a dar a la marca de alta calidad el beneficio de la duda. Sin embargo, cuando consideran que una marca tiene calidad promedio, pueden estar menos dispuestos a hacer tales atribuciones favorables y tenderán más a cuestionar la habilidad o los motivos de la compañía.[69] Por lo tanto, un beneficio importante de construir una marca fuerte es que ésta podrá extenderse con más facilidad a categorías más diversas.[70]

   No obstante, todas las marcas tienen límites, como varios observadores han argumentado de manera persuasiva al señalar posibilidades hipotéticas ridículas y hasta cómicas de extensiones de marcas. Por ejemplo, como Tauber señaló una vez, pocos consumidores querrían comprar agujetas Jell-O o alimentos congelados Tide.

5. ***Una marca que se considera prototípica de una categoría de productos puede ser difícil de extender a otras categorías.*** Como salvedad de la conclusión anterior, si los consumidores creen que una marca es claramente representativa de una categoría, puede ser difícil para ellos pensar en esta marca de cualquier otra manera. Existen numerosos ejemplos de líderes de categoría que han fracasado al introducir extensiones de marca.[71] Bayer, una marca sinónimo de aspirina, fracasó cuando introdujo la línea Bayer Select de analgésicos especializados diferentes de la aspirina.[72] Chiquita fracasó en su intento por moverse más allá de su fuerte asociación con “plátano” mediante una extensión de marca de jugo congelado.[73] Country Time no pudo superar su asociación con “limonada” para introducir una sidra de manzana. Quizá el ejemplo más extremo sean las marcas que perdieron la cualidad distintiva de su marca registrada y se convirtieron en términos genéricos para denominar la categoría, como Thermos y Kleenex.

   Para ilustrar la dificultad que una marca prototipo puede tener para extenderse, considere a Clorox, una marca famosa cuyo nombre es casi sinónimo de blanqueador. En 1988, Clorox enfrentó a los gigantes de los bienes de consumo Procter & Gamble y Unilever al introducir el primer blanqueador con detergente. Después de invertir $225 millones en el desarrollo y distribución de sus productos de detergente durante tres años, Clorox pudo alcanzar sólo 3% de la participación de mercado. A pesar de no haber sido el primero en lanzar estos productos al mercado, P&G introdujo posteriormente el detergente Tide con blanqueador y logró un 17% de participación de mercado. Con renuencia, Clorox decidió salir del mercado. Aunque fueron varios los factores que pudieron haber provocado esta decisión, sin lugar a dudas, el fracaso de Clorox puede atribuirse en parte al hecho de que los consumidores sólo podían pensar en Clorox de una manera muy limitada como producto blanqueador. Por otra parte, Clorox ha extendido exitosamente su marca a los productos de limpieza para el hogar, como los limpiadores para escusados, donde el ingrediente del cloro se considera más relevante.

   También obsérvese que la extensión de Clorox puede haber fracasado debido a que en un producto combinado de “detergente para ropa y blanqueador”, los consumidores consideran que el detergente para ropa es el ingrediente primario y el blanqueador, el ingrediente secundario. En consecuencia, era de esperarse que el lanzamiento de una extensión de detergente para ropa, como Tide con blanqueador, tuviera una ventaja sobre una extensión de blanqueador, como Clorox, al incursionar en la categoría de detergente para ropa combinado con blanqueador.[74] Este razonamiento podría también explicar por qué Aunt Jemima tuvo éxito al introducir su ex-



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 12-2

Comprensión de las marcas líder

Farquhar, Herr y sus colegas han desarrollado un interesante método para generar posibilidades de extensión de marcas prototípicas y líderes de mercado. Definen una ***marca líder*** como una marca establecida tan dominante en la mente de los consumidores que "posee" una asociación particular: la mención de un atributo o categoría de producto, una situación de uso, o un beneficio para el cliente al instante trae a la mente la marca líder. Son ejemplos de marcas líder, de acuerdo con estos investigadores, el bicarbonato de sodio Arm & Hammer, las tiritas adhesivas Band-Aid, el ron Bacardi, el antiácido Alka-Seltzer, la gelatina Jell-O, la sopa Campbell's, los crayones Crayola, la sal Morton, los trenes de juguete Lionel, el queso crema Philadelphia y el ungüento de petróleo Vaselina.

Como reconocen que las asociaciones excepcionalmente fuertes de una marca líder suelen dificultar las extensiones directas a otras categorías de productos, proponen estrategias para extender a las marcas líder de manera *indirecta* al apalancar asociaciones alternativas con la marca líder que provienen de diferentes partes de las jerarquías de marca. En particular, describen el campo de acción del apalancamiento de marca para ilustrar los cuatro métodos principales para apalancar las marcas líder:

1. El *desarrollo de submarcas* introduce un nuevo elemento en la jerarquía de marca por debajo del nivel de la marca líder para afinar o modificar su significado (como la alfombra Stainmaster de DuPont).
2. El *desarrollo de súper marcas* agrega nuevos elementos a una jerarquía de marca existente por encima del nivel de la marca líder, por lo general, para sugerir alguna mejora en el producto (como las baterías Eveready Energizer).
3. *Combinación de marcas* o "desarrollo cruzado de marcas", fortifica una marca líder a través de sus asociaciones con otras marcas, incluido el desarrollo de marca conjunto o cooperativo (por ejemplo, la tarjeta Citibank AAdvantage de Visa).
4. La *construcción de puentes* entre marcas utiliza a la marca líder para respaldar a una marca nueva conforme la compañía intenta moverse a una categoría de producto más distante (el champú terapéutico T/Gel que inicialmente fue respaldado por Neutrogena).

Estas estrategias, todas las cuales se han analizado en capítulos anteriores, pueden ser diferentes medios para proteger a la marca líder o madre, ya que crean una distancia entre ellas y la extensión y construyen valor capital para la extensión de marca al incorporar marcas o elementos de marca adicionales. Los autores observan que los esfuerzos de marketing también pueden "permanecer cerca del hogar" y fortalecer a las marcas líder al fortalecer las competencias básicas de la marca, atraer nuevos usuarios y desarrollar nuevos usos o ampliar el consumo entre otros usuarios actuales.

Fuentes: Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr y Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, septiembre de 1992, 32-43. Cortesía de la American Marketing Association.

tensión de jarabe para panqueques a partir de su popular producto de mezcla para panqueques y por qué Log Cabin tuvo menos éxito en introducir una extensión de mezcla para panqueques a partir de su famoso producto de jarabe para panqueques: se considera que la mezcla para panqueques es un ingrediente más dominante que el jarabe para panqueques en el desayuno. La ciencia del desarrollo de marca 12-2 describe un método interesante para manejar este reto de la capacidad de la extensión.

6. ***Las asociaciones de atributos concretos tienden a ser más difíciles de extender que las asociaciones de beneficios abstractos***. Los límites para las extensiones de los líderes de mercado pueden ser más rígidos debido a que muchos líderes de mercado tienen asociaciones fuertes con los atributos concretos del producto. Esto incluso puede estar reforzado por sus nombres, como Liquid Paper, Cheez Whiz y Shredded Wheat.[75] Por ejemplo, La-Z-Boy ha luchado por expandirse más allá de su estrecha línea de producto de sillones reclinables y su fuerte imaginaría de uso.

 Las asociaciones de atributos concretos pueden no transferirse en la misma magnitud a las categorías de las extensiones como las asociaciones de atributos más abstractos. Por ejemplo, el estudio de Aaker y Keller demostró que los consumidores rechazaron una extensión hipotética de rosetas de maíz Heineken porque sabían mal o a cerveza; una extensión hipotética de perfume Vidal Sassoon por tener un fuerte aroma a champú; y una extensión hipotética de goma de mascar Crest por su sabor desagradable o parecido a la pasta dental. En todos los casos, los consumidores infirieron una asociación de atributos concretos para una extensión que era técnicamente factible, a pesar de que el sentido común habría indicado que no era lógico esperar que el fabricante introdujera un producto con tal atributo.

 Por otra parte, las asociaciones más abstractas pueden ser más relevantes en un amplio conjunto de categorías debido a su naturaleza intangible. Por ejemplo, el estudio de Aaker y Keller también demostró que la marca Vuarnet tenía una capacidad sorprendente para transferirse a un conjunto de categorías de productos muy dispares, como ropa deportiva, relojes, billeteras e incluso esquíes. En estos casos, la complementariedad puede haber llevado a los consumidores a inferir que la extensión tendría el atributo "elegante" asociado con el nombre de Vuarnet, y valoraron tal asociación en los diferentes contextos de las extensiones.

 Sin embargo, debemos hacer varias advertencias concernientes a la extensibilidad relativa de las asociaciones concretas y abstractas. Primero, los atributos concretos pueden transferirse a algunas categorías de productos.[76] Por ejemplo, si la marca madre tiene una asociación de un atributo concreto que sea altamente valioso en la categoría de la extensión debido a que crea un sabor, ingrediente o componente distintivo, una extensión con esta base puede ser exitosa. De acuerdo con Farquhar y Herr, ejemplos de tales extensiones podrían incluir el aderezo para ensaladas de queso crema Philadelphia, el medicamento para la sinusitis Tylenol, el licor de crema Häagen-Dazs, el helado de crema y galletas Oreo y el desodorizante de alfombras Arm & Hammer.[77]

 Segundo, las asociaciones abstractas no siempre se pueden transferir con facilidad. Esta segunda advertencia surgió de un estudio realizado por Bridges, Keller y Sood, que examinaron la capacidad relativa de transferencia de la información de la marca relacionada con el producto cuando se representaba como una asociación abstracta de marca o como un asociación concreta de marca.[78] Por ejemplo, una de tales comparaciones contrastó la capacidad relativa de transferencia de un reloj caracterizado por asociaciones de atributos concretos dominantes, como "movimientos de cuarzo resistente al agua, mecanismo de registro del tiempo dentro de una caja de acero a prueba de golpes y cristal irrompible", con un reloj caracterizado por asociaciones de atributos abstractos dominantes, como "durable". A pesar de que estos autores esperaban que la representación abstracta de la marca tuviera la mejor transferencia, encontraron que, por varias razones, los dos tipos imagen de marca se extendieron igualmente bien en una categoría de productos diferentes (bolsos de mano). Quizá la razón más importante haya sido que los consumidores no creyeron que el beneficio abstracto tuviera el mismo significado en la categoría de la extensión (la durabilidad no necesariamente "se transfiere" debido a que la durabilidad de un reloj no es la misma que la durabilidad de un bolso de mano).

 Por último, Joiner y Loken, en una demostración del "efecto de inclusión" en un escenario de extensión de marca, demostraron que los consumidores suelen generalizar la posesión de un atributo de una categoría específica (como los televisores Sony) a una categoría más general (digamos, todos los productos de Sony) con más facilidad de la que pueden generalizar el atributo de la categoría específica (televisores

Sony) a otra categoría específica (bicicletas Sony). El efecto fue mayor cuanto más típica de la categoría general era la categoría específica de la extensión (las cámaras Sony son más típicas que las bicicletas Sony).[79]

7. ***Los consumidores pueden transferir asociaciones que son positivas en el producto original pero que se vuelven negativas en el contexto de la extensión.*** Debido a que tienen diferentes motivaciones o utilizan el producto de manera diferente en la categoría de la extensión, los consumidores quizá no evalúen una asociación de marca tan bien como al producto original. Por ejemplo, cuando Campbell realizó una prueba de mercado de una salsa de tomate con el nombre de Campbell's, ésta fracasó. En apariencia, las fuertes asociaciones de esta compañía con la sopa indicaron a los consumidores que el nuevo producto sería acuoso. Para dar más credibilidad al producto, Campbell cambió el nombre de este producto a "Prego", con un sonido más italiano y el producto resultó ser un éxito en el largo plazo.
8. ***Los consumidores pueden inferir asociaciones negativas acerca de una extensión, quizá con base en otras asociaciones positivas inferidas.*** Aunque los consumidores transfieran asociaciones positivas de la marca madre a la extensión, aun así pueden inferir otras asociaciones negativas. Por ejemplo, Bridges, Keller y Sood demostraron que aunque los consumidores pensaran que una extensión propuesta de bolsos de mano de un fabricante hipotético de relojes durables también serían durables, con frecuencia suponían que el bolso no sería elegante, lo cual redundaría en evaluaciones bajas de la extensión.[80]
9. ***Puede ser difícil extenderse a una clase de producto que los consumidores consideran fácil de hacer.*** Los consumidores pueden rechazar algunas extensiones aparentemente apropiadas si piensan que el producto es relativamente fácil de hacer y en el que las diferencias de marca son difíciles de lograr. Entonces, una marca de alta calidad puede parecer incongruente; por otra parte, los consumidores pueden creer que la extensión de marca intenta cobrar un sobreprecio poco razonable y ser demasiado costosa.

   Por ejemplo, Aaker y Keller demostraron que las extensiones hipotéticas, como las rosetas de maíz Heineken, el perfume Vidal Sassoon, la crema para afeitar Crest y el queso *cottage* Häagen Dazs recibieron calificaciones relativamente más bajas de los sujetos que participaron en el experimento, en parte debido a que éstos consideraban que todas las marcas en la categoría de la extensión tenían casi la misma calidad, lo cual indicaba que la superioridad de la extensión propuesta era poco probable en relación con los productos existentes. El fracaso de diseñadores como Bill Blass y Gloria Vanderbilt para sus introducir ciertos productos, como chocolates y perfumes, bajo sus nombres puede deberse en parte a estas percepciones de incongruencia, falta de diferenciación y sobreprecios injustificados.

   Por otra parte, cuando los consumidores consideran que la categoría de la extensión es difícil de hacer, lo que genera grandes variaciones en la calidad de las marcas, una extensión de marca tiene más oportunidad de diferenciarse, aunque los consumidores no estén tan seguros de cuál será el nivel exacto de calidad de la extensión.[81]
10. ***Una extensión exitosa no sólo puede contribuir a la imagen de la marca madre, sino que también permite a la marca extenderse aún más.*** Una extensión puede ayudar a la imagen de la marca madre a mejorar las asociaciones fuertes, favorables o únicas. Por ejemplo, Keller y Aaker demostraron que cuando los consumidores no tenían ya actitudes fuertemente arraigadas, la introducción exitosa de una extensión de marca mejoraba las evaluaciones de una marca madre cuya calidad percibían originalmente como promedio. Por último, las asociaciones que se vinculan a la marca madre en virtud de la categoría del producto de la extensión pueden ayudar a aclarar los beneficios centrales básicos de la marca. Por ejemplo, una de las principales marcas de cereales en Australia, Uncle Toby's, pudo ampliar su significado a "desayuno y refrigerio saludable" al introducir barras de muesli y otros productos.

    Si una extensión cambia la imagen y significado de la marca, las extensiones subsiguientes de la marca, que podrían haber parecido inapropiadas a los consumidores, pueden tener más sentido y aparentar una mejor adecuación. Por ejemplo, Keller

y Aaker demostraron que al dar pequeños pasos, es decir, al introducir una serie de extensiones estrechamente relacionadas pero cada vez más distantes, los mercadólogos pueden insertar marcas en categorías de productos en las que habría sido mucho más difícil, o quizá imposible, ingresar directamente.[82]

Dunhill

La marca Dunhill ofrece un ejemplo excelente de cómo se extiende gradualmente una marca para transformar su significado.[83] Para todos los efectos prácticos, Dunhill comenzó como una marca de cigarrillos que primero se extendió a los accesorios relacionados con fumar, como pipas, cigarreras y encendedores. Después de establecerse ahí, la marca se extendió a otros accesorios de alta calidad para caballero, como cinturones, artículos de escritorio, gemelos, anillos y ropa. Hace poco, la compañía se extendió una vez más a las fragancias masculinas y artículos de moda tradicionales. Como resultado de esta actividad de extensión, la marca Dunhill ahora no sólo representa una marca el líder de cigarrillos, sino también de "productos y accesorios de lujo tanto para hombres como para mujeres". Dijo un comentarista: "Solía tratarse sólo de cigarreras de oro y encendedores, pero se las ha arreglado para ser inteligente sin ser aburrido ni pesado". [84]

Boush y Loken encontraron que los consumidores evaluaban de manera más favorable las extensiones lejanas de una marca "amplia" que las de una marca "estrecha".[85] Dacin y Smith han demostrado que si los niveles de calidad percibida de los diferentes integrantes de un portafolio de marca son más uniformes, los consumidores tienden a realizar evaluaciones más altas y más confiables de una nueva extensión de marca propuesta.[86] También demostraron que una empresa que ha demostrado pocas variaciones en la calidad en un conjunto diverso de categorías de productos está mejor capacitada para superar las percepciones de falta de adecuación de la extensión. En otras palabras, es como si los consumidores en este caso pensaran: "Cualquier cosa que la compañía haga tiende a hacerla bien".

En un estudio empírico de 95 marcas en 11 categorías de productos de consumo no duraderos, Sullivan encontró que, en términos de las etapas del ciclo de vida de la categoría del producto, las extensiones de marca introducidas en las primeras etapas del ciclo no se desempeñaban tan bien, en promedio, como los productos con nombre nuevo que se introducían en las primeras etapas o las extensiones de marca que ingresaban en las últimas etapas.[87] DeGraba y Sullivan ofrecieron un análisis económico para ayudar interpretar esta observación.[88] Ellos postulan que la principal fuente de incertidumbre cuando se introduce un producto nuevo es la incapacidad de saber si los clientes lo recibirán de una forma que le permita convertirse en un éxito comercial. Además, argumentan que esta fuente de incertidumbre podría mitigarse si se invierte más tiempo en el proceso de desarrollo. A partir de estos supuestos, demostraron que los efectos ocasionados por introducir una extensión de marca mal recibida hacían que los introductores de las extensiones de marca invirtieran más tiempo en el proceso de desarrollo que los introductores de productos con nuevos nombres.

11. ***Una extensión fallida perjudica a la marca madre sólo cuando existe una base fuerte de adecuación entre ambas.*** La regla general que surge de la investigación académica y de la experiencia industrial es que una extensión de marca poco exitosa puede perjudicar a la marca madre sólo si existe un alto grado de similitud o adecuación; por ejemplo, en el caso de una extensión de línea fallida en la misma categoría. Roedder John y Loken encontraron que las percepciones de calidad de una marca madre en el área de productos para la salud y la belleza disminuyó debido a la introducción hipotética de una extensión de más baja calidad en una categoría similar de productos (champú). Sin embargo, las percepciones de calidad de la marca madre no resultaron afectadas cuando la extensión propuesta se presentó en una categoría diferente de productos (pañuelos faciales).[89] Asimismo, Keller y Aaker, así como Romeo encontraron que las extensiones fallidas en categorías diferentes de productos no afectaron las evaluaciones de la marca madre.[90] Cuando la extensión de marca es más distante, parece más fácil para los consumidores separar los productos de la marca y pasar por alto su desempeño en lo que parece ser una categoría de productos no relacionada.

La investigación adicional refuerza y amplifica esta conclusión. Roedder John, Loken y Joiner encontraron que eran menos probables los efectos de dilución en productos insignia y que éstos se presentaban en extensiones de línea, pero que no siempre eran evidente en extensiones de categorías más diferentes.[91] Gürhan-Canli y Maheswaran extendieron los resultados de estos estudios al considerar el efecto moderador de la motivación del consumidor y lo típico de la extensión.[92] En condiciones de alta motivación, encontraron que las extensiones incongruentes pasaban por un escrutinio detallado y llevaban a la modificación de las evaluaciones de la marca de familia, sin importar lo típico de las extensiones. Sin embargo, en condiciones de baja motivación, las evaluaciones de marca eran más extremas en el contexto de alta tipicidad. Puesto que los consumidores consideraban que la extensión menos típica era una excepción, ésta tenía un menor impacto. De acuerdo con estos hallazgos de alta motivación, Milberg y sus colegas encontraron que los efectos negativos de la retroalimentación se presentaban cuando 1) los consumidores percibían que las extensiones pertenecían a categorías de productos diferentes de aquellas asociadas con la marca de familia, y 2) la información sobre los atributos de la extensión era inconsistente con las creencias de imagen que los consumidores asociaban con la marca de familia.[93]

En términos de las diferencias individuales, Lane y Jacobson encontraron cierta evidencia del impacto negativo recíproco de las extensiones de marca, en especial en los individuos con alta necesidad de conocimiento, pero no exploraron las diferencias en la similitud de la extensión.[94] Kirmani, Sood y Bridges encontraron efectos de dilución entre los dueños de automóviles con imagen de prestigio cuando se introdujeron extensiones de bajo precio, pero no con poseedores de automóviles sin prestigio ni con sujetos que no poseían ninguno de estos automóviles.[95]

Por último, Morrin examinó el impacto de las extensiones de marca en la fuerza de las asociaciones de la marca madre en la memoria. Dos estudios asistidos por computadora revelaron que la exposición de los consumidores a la información de la extensión de marca fortalecía y no debilitaba las asociaciones de la marca madre en la memoria, en particular en el caso de marcas madre dominantes en la categoría del producto original. La adecuación más alta también da como resultado una facilitación mayor, pero sólo para las marcas madre no dominantes. Además, las mejoras en la memoria de la marca madre debido a la introducción publicitada de la extensión no fue tan grande como cuando con el mismo nivel de publicidad se promovía directamente a la marca madre.[96]

12. ***Una extensión que no ha tenido éxito no impide que la empresa reconsidere e introduzca una extensión más similar.*** El estudio de Keller y Aaker también demostró que las extensiones poco exitosas no necesariamente impiden que una compañía reconsidere y más tarde introduzca una extensión más similar. Considere el fracaso de Levi's Tailored Classics. A principios de la década de los ochenta, Levi Strauss intentó introducir la línea Tailored Classics de trajes para caballero. Levi's Tailored Classics estaba orientada a los hombres de pensamiento independiente que gustan de vestir como "maniquíes", mismos que la investigación denominó "Individualistas clásicos". A pesar de que se suponía que el traje no necesitaba hacerse a la medida para permitir el mejor ajuste necesario para estos consumidores exigentes, Levi Strauss diseñó los pantalones y sacos de los trajes de modo que pudieran venderse como piezas separadas. Decidió vender estos trajes de lana a precios muy competitivos y los distribuyó a través de sus cuentas existentes de tiendas departamentales, y no en las tiendas de especialidad donde los individualistas clásicos solían comprar. A pesar de un decidido esfuerzo de marketing, el producto no pudo alcanzar las metas deseadas de ventas. Hubo problemas con el mercado objetivo elegido, los canales de distribución y el diseño del producto, pero quizá el problema más grave fue la falta de adecuación entre la imagen informal y resistente para actividades al aire libre de Levi's y la imagen que la compañía buscaba para sus trajes.

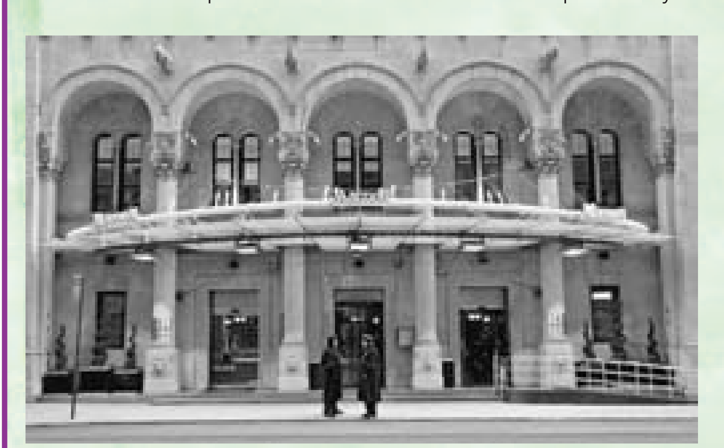
A pesar de que el producto fue retirado finalmente del mercado, Levi Strauss pudo ejecutar uno de los lanzamientos de ropa más exitosos de todos los tiempos: los



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 12-6

Expansión de la marca Marriott

Marriott International creció para convertirse en un gigante hotelero internacional desde sus humildes raíces como un puesto de cerveza de raíz abierto por John y Alice Marriott en Washington, D.C., en la década de los veinte. Los Marriott agregaron alimentos calientes a su puesto de cerveza de raíz y rebautizaron su negocio con el nombre de Hot Shoppe, que usaron para constituir una sociedad en 1929 cuando comenzaron a construir su cadena regional de restaurantes. A medida que el número de establecimientos Hot Shoppes crecía en la región sureste de Estados Unidos, Marriott se expandió para ofrecer servicios de alimentos en los vuelos de las aerolíneas Eastern, American y Capital Airlines a partir de 1937. En 1939, Hot Shoppes comenzó su negocio de administración de servicios de alimentos cuando inauguró una cafetería en el edificio del Tesoro estadounidense. La compañía se expandió al sector hotelero en 1957 cuando Hot Shoppes abrió su primer hotel en Arlington, Virginia. Hot Shoppes, que fue rebautizado con el nombre de Marriott Corporation en 1967, creció a nivel nacional e internacional mediante adquisiciones estratégicas e ingresó a nuevas categorías de servicio; para 1977, sus ventas ascendían a más de $1 000 millones.



Marriott ha encontrado éxito con el desarrollo de un portafolio de marcas fuertes.

Con el fin de lograr un crecimiento continuo, Marriott siguió diversificando sus negocios. En 1982 adquirió Host International y con ello se convirtió en el principal operador estadounidense de establecimientos de servicio de alimentos y bebidas en los aeropuertos. En el transcurso de los siguientes tres años, Marriott sumó 1 000 cuentas de servicios de alimentos al comprar tres compañías del ramo: Gladieux, Service Systems y Saga Corporation. Cuando determinó que su alta penetración en el mercado tradicional de los hoteles no le ofrecería muchas oportunidades de crecimiento, la compañía emprendió una estrategia de marketing segmentada para sus hoteles y así introdujo los hoteles de precios moderados Courtyard by Marriott en 1983. Los hoteles de precios moderados constituían el segmento más amplio de la industria hotelera estadounidense, un segmento lleno de competidores establecidos como Holiday Inn, Ramada y Quality Inn. La investigación que realizó Marriott registró la mayor insatisfacción de los consumidores en los hoteles de precios moderados, así que diseñó sus hoteles Courtyard para ofrecer a los viajeros mayor comodidad y más servicios, como balcones y patios, escritorios y sofás grandes y piscinas y spas.

pantalones Dockers. Como lo demuestran estas experiencias con extensiones de marca, el fracaso *nunca* incapacita a una empresa para introducir otras extensiones, mucho menos a una marca con tanto valor capital como Levi's. Sin embargo, una extensión no exitosa crea una especie de "frontera perceptual", en cuanto a que revela los límites de la marca en la mente de los consumidores. No impide a una empresa introducir posteriormente una extensión con un grado más alto de adecuación, como Levi Strauss descubrió.

13. ***Las extensiones verticales pueden ser difíciles y suelen requerir estrategias de desarrollo de submarcas***. Por razones de mercado o consideraciones competitivas, puede ser deseable para la empresa introducir una versión de bajo precio de un producto o ampliar la marca con una extensión vertical descendente. Sin embargo, el peligro de tal estrategia de extensión es que la imagen de la marca madre se podría abaratar o empañar de alguna manera.

El éxito temprano con Courtyard impulsó a Marriott a expandirse más. En 1984 Marriott ingresó al negocio de tiempos compartidos vacacionales al adquirir American Resorts Group. Al siguiente año, la compañía compró Howard Johnson Company, vendió los hoteles y conservó los restaurantes y las áreas de descanso. En 1987 Marriott agregó tres segmentos: Marriott Suites, para alojamiento en suites con todos los servicios; Residence Inn, con servicios de estancia prolongada para viajeros de negocios y Fairfield Inn, una marca de hoteles económicos. Un vocero de la compañía explicó esta rápida expansión: "Existe una gran segmentación que se está presentando en el negocio hotelero. Los viajeros son sofisticados y tienen muchas necesidades y deseos. Además de eso, vimos que había una capacidad limitada para crecer en el negocio tradicional".

Marriott Corporation se dividió en dos en 1993, y formó Host Marriott para ser propietario de los hoteles y Marriott International que se encargaría principalmente de la parte más lucrativa de administrarlos y franquiciar sus marcas. En 1995 Marriott International compró una participación minoritaria en el grupo hotelero de lujo Ritz Carlton (Marriott compró la participación restante en 1998). En 1997 se expandió nuevamente al adquirir el Renaissance Hotel Group e introducir TownePlace Suites, Fairfield Suites y Marriott Executive Residences. Marriott agregó una nueva marca de hoteles en 1998 con la introducción de SpringHill Suites, que ofrece habitaciones a precio moderado, 25% más amplias que las habitaciones de hotel típicas. Al año siguiente, la compañía adquirió al especialista en hospedaje corporativo ExecuStay Corporation y fundó ExecuStay by Marriott. Su tamaño y amplitud permitieron a Marriott recuperarse de los bajos niveles turísticos de la temporada posterior a los atentados terroristas del 11 de septiembre, y para 2004 el ingreso neto por acción de Marriott bajó sólo 3% en relación con los niveles de 2000 y su ingreso por habitación disponible fue de $69 por la noche, $20 más que el promedio de la industria.

El último restaurante Hot Shoppes, ubicado en un centro comercial de Washington, D.C., cerró el 2 de diciembre de 1999. Este cierre fue conveniente, dado que el diminuto restaurante de ninguna forma se asemejaba al líder hotelero multinacional en que se había convertido. En la actualidad, Marriott International es la compañía hotelera más grande de Estados Unidos; con 374 000 habitaciones en ese país, y controla más de una tercera parte de las habitaciones disponibles en algunos mercados. También es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo, ya que cuenta con más de medio millón de habitaciones en 68 países que produjeron casi $12 000 millones en ingresos globales en 2005.

Fuentes: www.marriott.com; Kim Clark, "Lawyers Clash on Timing of Marriott's Plan to Split", *Baltimore Sun*, 27 de septiembre de 1994; Neil Henderson, "Marriott Gambles on Low-Cost, Classy Suburban Motels", *Washington Post*, 18 de junio de 1994; Neil Henderson, "Marriott Bares Courtyard Plans", *Washington Post*, 12 de junio de 1984; Elizabeth Tucker, "Marriott's Recipe for Corporate Growth", *Washington Post,* 1 de junio de 1987; Paul Farhi, "Marriott to Sell 800 Restaurants", *Washington Post*, 19 de diciembre de 1989; Stephane Fitch, "Soft Pillows and Sharp Elbows", *Forbes*, 10 de mayo de 2004, 66.

Como resultado, las empresas suelen adoptar estrategias de desarrollo de submarcas como un medio para distinguir sus productos de precios más bajos. Por ejemplo, Gillette introdujo la marca Good News como una línea de productos baratos para el cuidado personal, como las máquinas de afeitar desechables. US Airways introdujo US Airways Shuttle como una línea de bajo costo para recorridos cortos con el propósito de competir con la práctica y austera Southwest Airlines en el mercado del corredor de la parte este de Estados Unidos. Courtyard by Marriott es una versión de bajo costo de las cadenas de hoteles Marriott de nivel medio y Marriott Marquis de lujo (véase el Informe de desarrollo de marca 12-6). Sin duda, estas introducciones de extensiones deben manejarse de manera cuidadosa; por lo general, la marca madre desempeña una función secundaria.

Una extensión vertical incluso más difícil es una extensión de marca ascendente.[97] En general, es difícil cambiar suficientemente las impresiones de las personas acerca de la marca para justificar una extensión ascendente importante.

GALLO

Durante años, Gallo se rehusó de manera contundente a colocar cualquier otra marca en la etiqueta de los vinos de sus mejores cosechas, que no fuera Gallo. A pesar de las repetidas campañas publicitarias que prometían un nuevo vino elaborado con un solo tipo de uva que "cambiaría lo que usted piensa de Gallo" (como cuando la casa vitivinícola lanzó el White Grenache), muchos consumidores continuaron pensando en la marca como lo habían venido haciendo: como un vino de mesa barato.[98] En 1995, al reconocer los límites que incluso las marcas más fuertes tienen, Gallo hizo una fuerte inversión para lanzar el vino Turning Leaf de más alta calidad (con un precio de entre $7 y $8 la botella), la cual no contenía mención alguna del nombre Gallo. Varios años más tarde, lanzó Gallo of Sonoma (con un precio de $10 a $30 la botella) para competir mejor en el segmento de vinos de primera clase, con una campaña intensa de empuje y tirón cuyos voceros eran los nietos del fundador. Con una imagen joven, moderna y divertida, el volumen de ventas por caja se triplicó a 680 000 en 1999. La marca actualizó una vez más su imagen en 2006, y lanzó la marca paraguas Gallo Family Vineyards para sus vinos finos, como Gallo of Sonoma, que se convirtió en una submarca conocida como Gallo Family Vineyards Sonoma Reserve. La nueva marca paraguas trajo consigo incrementos de uno a dos dólares en los precios y "una mejora general en la calidad".[99]

La preocupación por la poca disposición de los consumidores a actualizar su conocimiento de marca fue lo que orilló a Honda, Toyota y Nissan a lanzar sus modelos de autos de lujo como marcas separadas (Acura, Lexus e Infiniti, respectivamente). En consecuencia, las mejoras en los productos de los niveles superiores de sus líneas de marca desde la introducción de sus nuevas marcas de autos pueden haber contribuido a salvar las diferencias entre el mercado de lujo y sus marcas.

Asimismo, es posible usar ciertos modificadores de marca para señalar una mejora en la calidad, notable, pero no radical; por ejemplo, Ultra Dry Pampers, Tylenol extra fuerte o PowerPro Dustbuster Plus. Como se observó antes, Farquhar, Herr y sus colegas afirman que este medio de extensión indirecta, o "desarrollo de súper marcas", puede ser menos riesgoso que las extensiones directas cuando se mueve una marca líder hacia arriba del mercado.[100] Ellos recomiendan ocultar la marca líder de la vista de los clientes. La idea sería que la nueva súper marca llamara la atención hacia sí misma y los méritos del producto y después se revelaría el vínculo entre la súper marca y la "marca maestra oculta" para ofrecer una certeza familiar a los consumidores. Ellos advierten que una conexión prematura con la marca líder puede generar escepticismo e indecisión, y citan como evidencia el éxito de Coleman cuando introdujo su equipo de campismo para los niveles superiores del mercado, como Peak 1, y sólo después hizo la conexión con Coleman.

Las extensiones verticales pueden ser especialmente engañosas para las marcas de prestigio. En tales casos, las empresas deben mantener un equilibrio entre disponibilidad y escasez, de manera que la gente siempre aspire a ser un cliente y no se sienta excluida. Al lanzar campañas ambiciosas de marketing con ofertas como "Cómo comprar un diamante" y "Autoridad en perlas", la elegante cadena de joyerías Tiffany's ha intentado convencer a los compradores de la calidad de sus productos y de que son accesibles. Con un precio promedio al menudeo de los bienes vendidos de alrededor de $250, Tiffany's se las ha arreglado para conservar su ilustre imagen y atraer, al mismo tiempo, una gama más amplia de clientes.[101]

Sin embargo, en términos comparativos, sólo se han realizado algunas investigaciones sobre este tema. En un estudio empírico de la industria de bicicletas de montaña en Estados Unidos, Randall, Urlich y Reibstein encontraron que el sobreprecio de marca estaba correlacionado de manera positiva e importante con la calidad del modelo de más baja calidad en la línea de productos para los segmentos de calidad menor del mercado; en los segmentos de calidad superior del mercado, el sobreprecio de la marca tenía una correlación positiva con la calidad del modelo de la más alta calidad en la línea de productos. Concluyeron que estos resultados indican que los gerentes que desean maximizar el valor capital de sus marcas deben ofrecer sólo pro-

ductos de alta calidad, aunque la maximización de las utilidades totales podría dictar una estrategia diferente.[102]

Kirmani, Sood y Bridges examinaron "el efecto de propiedad", donde los dueños tienen respuestas más favorables que los no dueños hacia las extensiones de marca, en el contexto de la ampliación de líneas de marcas. Encontraron que el efecto de propiedad se presentaba en extensiones ascendentes y descendentes de marcas sin prestigio (como el caso de Acura) y para extensiones ascendentes de marcas de prestigio (como Calvin Klein y BMW). Para extensiones descendentes de marcas de prestigio, el efecto de propiedad no ocurrió debido a los deseos de los dueños de mantener la exclusividad de la marca. En esta situación, una estrategia de desarrollo de submarcas protegió las actitudes de los dueños hacia la marca madre contra la dilución.[103]

14. ***La estrategia de publicidad más efectiva para una extensión es aquella que enfatiza la información acerca de la extensión (en lugar de ser un recordatorio de la marca madre).*** Varios estudios han demostrado que la información proporcionada acerca de las extensiones de marca, al activar una recuperación selectiva de la memoria, pueden enmarcar el proceso de decisión del consumidor y afectar las evaluaciones de la extensión. En general, la estrategia más efectiva parece ser la que reconoce el tipo de información que ya es preponderante para la marca en la mente de los consumidores cuando consideran por primera vez la extensión propuesta, y que enfatiza la información adicional que de otra manera pudiera ignorarse o malinterpretarse.

Por ejemplo, Aaker y Keller encontraron que dar pistas o recordatorios a los consumidores acerca de la calidad de una marca madre no mejoraba las evaluaciones de las extensiones mal calificadas. Debido a que las marcas que estudiaron eran famosas y populares, dichos recordatorios pueden haber sido innecesarios. Sin embargo, explicar un poco más los atributos específicos de la extensión, sobre los cuales los consumidores tenían dudas o preocupación, generó evaluaciones más favorables. Bridges, Keller y Sood encontraron que ofrecer información podía mejorar las percepciones de adecuación en los siguientes dos casos en los que los consumidores percibieron una baja adecuación entre la marca y la extensión.[104]

Cuando la marca madre y la extensión compartían atributos físicos pero la imagen de la marca madre no estaba relacionada con el producto y se basaba en las características abstractas de usuario, los consumidores tendían a ignorar el vínculo explicativo evidente entre la marca madre y la extensión con base en las características compartidas del producto (un tenis con una imagen elegante que intenta extenderse a las botas de trabajo no obtuvo evaluaciones favorables). La información que aumentó la prominencia de la relación física con respecto a las asociaciones distractoras no relacionadas con el producto (una estrategia de comunicación "relacional") mejoró las evaluaciones de la extensión (cuando se les dijo a los sujetos que las botas de trabajo tendrían una piel similar a la que se utiliza en los zapatos tenis).

Cuando la marca madre y la extensión compartían sólo asociaciones no relacionadas con el producto y la imagen de la marca madre estaba relacionada con el producto, los consumidores solían hacer inferencias negativas con base en las asociaciones existentes (un tenis con una imagen de durabilidad que intentaba ampliarse a los trajes de baño se consideró poco elegante). En este caso, ofrecer información que establezca un vínculo explicatorio en una asociación completamente nueva y "tranquilizadora" (una estrategia de comunicación "explicativa"), mejoró las evaluaciones de la extensión (cuando se les dijo a los sujetos que los trajes de baño serían similares en diseño a los tenis).[105]

Lane encontró que la repetición de un anuncio que evocaba principalmente las asociaciones de los beneficios de la marca era capaz de superar las percepciones negativas de una extensión de marca altamente incongruente. Además, para las extensiones de marca moderadamente incongruentes, incluso los anuncios que evocaban asociaciones periféricas de marca (digamos, a través del empaque o de un personaje de la marca) podían mejorar las percepciones negativas de la extensión con suficiente repetición.[106]

En un línea similar, Barone, Miniard y Romeo demostraron experimentalmente que el humor positivo mejoraba principalmente las evaluaciones de las extensiones que los consumidores consideraban moderadamente similares (a diferencia de las muy similares o muy diferentes) a una marca central evaluada de manera favorable.[107]

La investigación también ha explorado muchos otros aspectos de los programas de marketing de las extensiones. Keller y Sood encontraron que "los efectos del desarrollo de marca" en términos de las inferencias basadas en el conocimiento de la marca madre operaban tanto en ausencia como en presencia de la experiencia del producto con una extensión, a pesar de ser menos pronunciados o hasta inexistentes, en el caso de una experiencia negativa incontrovertible.[108] Al considerar los efectos de los exhibidores en las tiendas minoristas, Buchanan, Simmons y Bickard encontraron que las evaluaciones de una marca con alto valor capital podrían resultar perjudicadas por una marca competitiva desconocida cuando 1) una estructura mixta de exhibición llevaba a los consumidores a creer que la marca competitiva era un punto de referencia para evaluar la marca con alto valor capital; 2) la importancia que se daba a una marca sobre la otra en el exhibidor hacía que fueran accesibles las expectativas acerca de las diferencias o las similitudes de las marcas, y 3) la marca competitiva no conocida no confirmaba estas expectativas.[109]

Repaso

Este capítulo examinó la función de las extensiones de marca en la administración del valor capital de la marca. Las extensiones de marca se presentan cuando una empresa utiliza un nombre de marca establecido para introducir un nuevo producto. Se distinguen con base en si el nuevo producto se está introduciendo en una categoría de productos que es atendida por la marca madre (una extensión de línea) o en una categoría de productos completamente diferente (una extensión de categoría). Las extensiones de marca pueden adoptar muchas formas. Éstas ofrecen muchos beneficios potenciales pero también pueden suponer muchos problemas.

Los supuestos básicos concernientes a las extensiones de marca son que los consumidores tienen cierta conciencia y asociaciones positivas acerca de la marca madre en la memoria y que la extensión de la marca evocará al menos algunas de éstas. Además, los mercadólogos suponen que las asociaciones negativas no se transferirán de la marca madre ni se crearán por la extensión de marca. La capacidad de la extensión para establecer su propio valor capital dependerá de la prominencia de las asociaciones de la marca madre en la mente de los consumidores en el contexto de la extensión y las resultantes cualidades favorables y únicas de las asociaciones inferidas. La capacidad de la extensión para contribuir al valor capital de la marca madre dependerá de qué tan convincente sea la evidencia concerniente a la asociación correspondiente de atributos o beneficios en el contexto de la extensión, qué tan relevante o indicativa sea la evidencia de la extensión en cuanto al atributo o beneficio de la marca madre, y qué tan fuertes sean las asociaciones existentes de atributos o beneficios de la marca madre en la memoria de los consumidores.

Este capítulo también delineó un proceso para evaluar las oportunidades de extensión de marca. Los mercadólogos necesitan considerar de manera cuidadosa las estrategias de extensión de marca y aplicar su criterio administrativo y la investigación de mercado en los siguientes pasos: definir el conocimiento real y deseado del consumidor acerca de la marca, identificar los posibles candidatos a la extensión, evaluar el potencial de los candidatos a la extensión, diseñar programas de marketing para lanzar extensiones, evaluar el éxito de la extensión y los efectos en el valor capital de la marca madre. Por último, varias investigaciones han arrojado resultados importantes que tratan sobre los factores que afectan la aceptación de una extensión de marca así como la naturaleza de la retroalimentación para la marca madre.

Preguntas para discusión

1. Elija una extensión de marca. Utilice los modelos presentados en el capítulo para evaluar su capacidad para lograr su propio valor capital y contribuir al va-

lor capital de la marca madre. Si usted fuera el gerente de esa marca, ¿qué haría de manera diferente?

2. ¿Piensa que una marca como Xerox sería capaz de transformar el significado de sus productos? ¿Cuáles son sus argumentos a favor o en contra?

3. ¿Qué tan exitosas considera que serán estas extensiones propuestas? ¿Por qué?

a. Mont Blanc (famosa por sus plumas) y fragancias y otros accesorios (relojes, gemelos y navajas de bolsillo).
b. Evian (famosa por su agua) y balnearios de lujo.
c. Starbucks (famoso por su café) y la promoción y producción de películas.
d. Trump (famoso por sus hoteles y casinos) y servicios de hipotecas y vodka.

4. Considere las siguientes marcas, y analice la capacidad de extensión de cada una de ellas:[110]

a. Harley-Davidson
b. Red Bull
c. Tommy Hilfiger
d. Whole Foods
e. Netflix
f. U.S. Marines
g. Grey Goose Vodka
h. Victoria's Secret
i. BlackBerry
j. Las Vegas
k. Kate Spade

5. Hay cuatro extensiones de marcas falsas en la siguiente lista; las otras seis fueron comercializadas en cierto momento. ¿Puede usted identificar las cuatro falsas?[111]

a. Aspirina Ben-Gay: analgésico con un toque de calor
b. Cochecito de bebé Burberry: para recién nacidos con criterio
c. Bicicletas de montaña Smith & Wesson: monta sin miedo
d. Naipes Atlantic City: recubiertos de talco para barajarlos con facilidad
e. Pasta de dientes Pond's: reduce la apariencia de manchas finas
f. Pastillas para la garganta con sabor a carne Slim Jim: para amantes de la carne que les encanta cantar karaoke
g. Limonada Frito-Lay: bebida refrescante, picante y crujiente
h. Yogurt Cosmo: cómelo con cuchara y rebaja esas caderas
i. Zapatos Richard Simmons: sacude tu pequeño trasero a las personas mayores
j. Condones Madonna: para los hombres activos

ENFOQUE DE MARCA 12.0

Lineamientos para extensiones de línea rentables

En un análisis perspicaz e iluminador, Quelch y Kenney argumentan persuasivamente que una expansión descontrolada de líneas de productos podría debilitar la imagen de una marca, perturbar las relaciones comerciales y disfrazar los incrementos de costos.[112] Al describir el atractivo de las extensiones de línea, Quelch y Kenny comienzan con el análisis de siete factores que explican por qué tantas compañías han seguido agresivamente tal estrategia:

1. *Segmentación de los consumidores*: las extensiones de línea se consideran como una forma barata y poco riesgosa de satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado objetivo, que se pueden perfeccionar cada vez más debido a la investigación refinada de mercado, medios publicitarios y prácticas de marketing directo.
2. *Deseos de los consumidores*: más consumidores que nunca están cambiando de marcas y tomando decisiones en las tiendas. Una línea completa de marca puede ofrecer "algo para todos" y atrae la atención de los consumidores.
3. *Amplitud de precios*: las extensiones de línea dan a los mercadólogos la oportunidad de ofrecer un rango más amplio de puntos de precios para capturar una audiencia más amplia.
4. *Exceso de capacidad*: muchas compañías han agregado líneas de producción más rápidas sin retirar las que usaban antes. Estas capacidades de manufactura ya existentes se pueden modificar fácilmente para producir extensiones de línea.
5. *Ganancia de corto plazo*: muchos gerentes creen que las extensiones de línea ofrecen recompensas inmediatas con riesgo mínimo. Al igual que las promociones de ventas, las extensiones de línea se consideran un remedio rápido y confiable para mejorar las ventas.

6. *Intensidad competitiva*: muchos gerentes también piensan que las extensiones pueden expandir el espacio de anaquel en las tiendas minoristas que se destina a la categoría, o al menos la cantidad que se dedica a la marca misma. Las principales marcas utilizan con frecuencia las extensiones de línea para elevar el precio de admisión a la categoría para los competidores de marcas privadas o recientes y agotar los recursos limitados de las marcas que ocupan el tercero y cuarto lugares.
7. *Presión comercial:* la proliferación de diferentes tipos de canales minoristas (que suelen exigir sus propias versiones especiales de la marca para adaptarlas a sus necesidades de marketing o evitar al máximo que los consumidores comparen precios en diferentes tiendas, necesita una línea de productos más variada.

Quelch y Kenny continúan señalando que a pesar de que es fácil comprender por qué las extensiones de línea han tenido una aceptación tan amplia en este contexto, los gerentes también están descubriendo los problemas y riesgos que conlleva la proliferación de marcas.

- *Lógica de línea más débil*: debido a que los gerentes suelen extender una línea sin quitar ningún artículo existente, la función estratégica de cada artículo se vuelve confusa. Como resultado, los minoristas tal vez no puedan abastecer la línea entera o ni siquiera los artículos apropiados. Una línea de productos desorganizada puede ocasionar que los consumidores busquen un producto sencillo de uso múltiple.
- *Menor lealtad hacia la marca*: a pesar de que las extensiones de línea pueden ayudar a una sola marca a satisfacer las diversas necesidades de un consumidor, también pueden motivar a los clientes a buscar variedad y, por lo tanto, alentarlos de manera indirecta a que cambien de marcas. Si las extensiones de línea generan canibalización, un cambio subóptimo en el apoyo de marketing o un debilitamiento de la imagen, la salud de largo plazo de la marca se mermará.
- *Ideas mal explotadas*: algunos productos nuevos importantes justifican la creación de una nueva marca, y las utilidades potenciales de largo plazo pueden resultar perjudicadas si tales productos se introducen como una extensión.
- *Estancamiento de la demanda en la categoría*: Una revisión de varias categorías de productos (alimentos para mascotas, galletas dulces y saladas, catsup, café, champú, acondicionador, mezcla para pasteles, glaseados para repostería y salsa de espagueti) revela que las extensiones de línea en raras ocasiones expanden la demanda total de la categoría.
- *Relaciones comerciales deficientes*: una explosión de extensiones de línea en casi todas las categorías de productos ha restringido el espacio disponible en anaqueles. Conforme la credibilidad de los fabricantes disminuye, los minoristas han asignado más espacio en anaqueles a sus propios productos de marca privada. La competencia entre fabricantes por el espacio limitado en los anaqueles ha aumentado los gastos generales de promoción y ampliado el margen para los minoristas cada vez más poderosos.
- *Más oportunidades para el competidor*: al distribuir los esfuerzos de marketing entre una gama de extensiones de línea, algunos de los productos más populares en la línea de marca pueden ser vulnerables ante los competidores bien posicionados y apoyados.
- *Costos mayores*: a pesar de que los mercadólogos pueden anticipar de manera correcta muchos de los costos de las extensiones, pueden ignorar otras posibles complicaciones, como la fragmentación del esfuerzo de marketing y la dilución de la imagen de marca, mayor complejidad en la producción que resulta de corridas de producción más cortas y conversiones más frecuentes en las líneas, más errores en el pronóstico de la demanda, mayor complejidad logística, mayores costos de los proveedores y distracción del grupo de investigación y desarrollo que no puede concentrarse en el desarrollo de nuevos productos.
- *Costos ocultos*: a pesar de que los costos mayores pueden hacer que sea más difícil que una extensión de línea aumente la demanda suficientemente o maneje un margen lo bastante alto para lograr la rentabilidad, permanecen ocultos por varias razones. Los sistemas tradicionales de contabilidad de costos asignan gastos generales a los artículos en función de sus ventas, con lo cual se pueden asignar recursos de más a los artículos que más se venden y asignar recursos de menos a los artículos de baja rotación. Además, debido a que las extensiones de línea se agregan de una por una, es fácil ignorar las consideraciones más generales de costos que pueden afectar o verse afectadas por toda la línea de marca.

Las extensiones de línea conllevan riesgos inherentes debido a su contribución al número ya abrumador de opciones a las que los consumidores se enfrentan (véase La ciencia del desarrollo de marca 12-1). Con 8 variedades de Budweiser y 35 versiones de Crest ya en el mercado, cada extensión sucesiva de línea amenaza con empujar a los consumidores ya saturados de opciones hacia las marcas de la competencia con menos variedades.[113]

Quelch y Kenny concluyen su análisis con ocho lineamientos que tienen la intención de ayudar a los gerentes de marketing a mejorar sus estrategias de líneas de productos:

1. *Mejorar la contabilidad de costos*: estudiar, a detalle, los costos absolutos e incrementales asociados con la producción y distribución de cada producto con número asignado de inventario (SKU) desde el principio hasta el final de la cadena de valor, tomando en cuenta los tiempos de la demanda. Identificar los SKU con mal desempeño y considerar las ventas, costos y ahorros incrementales que genera la adición de un nuevo SKU.
2. *Asignar recursos a los ganadores*: para evitar el apoyo deficiente a un SKU nuevo y prometedor y el apoyo excesivo a un SKU establecido desde hace mucho tiempo cuyo atractivo puede estar debilitado, se debe usar un sistema de contabilidad de costos basado en las actividades combinado con una evaluación anual de base cero de cada SKU para asegurar una línea de productos enfocada que optimice el uso de la compañía de su capacidad de manufactura, el presupuesto de publicidad y promoción, el tiempo de los vendedores y el espacio disponible en tienda.

3. *Investigar el comportamiento del consumidor*: hacer un esfuerzo por averiguar cómo los consumidores perciben y usan cada SKU, en especial en términos de lealtad y patrones cambiantes entre los SKU. Identificar los artículos centrales que tienen un atractivo perdurable para los usuarios leales y frecuentes y otros artículos que refuerzan y expanden el uso entre los clientes existentes. Considere un tercer conjunto de SKU para atraer a nuevos clientes o persuadir a los usuarios de múltiples marcas de comprar más y con más frecuencia productos de la misma línea.
4. *Aplicar el examen de la lógica de línea:* asegurarse de que todos los que pueden afectar el éxito del programa de marketing (por ejemplo, los vendedores) sean capaces de expresar en una oración la función estratégica que un SKU determinado desempeña en la línea de marca. Asimismo, cerciorarse de que el consumidor sea capaz de comprender con rapidez qué SKU encaja con sus necesidades.
5. *Coordinar el marketing de toda la línea*: adoptar una fijación de precios y empaques consistentes y lógicos que simplifiquen la línea de marca para que los vendedores, los socios comerciales, los clientes y otros la comprendan.
6. *Trabajar con los socios de canal*: para mejorar las relaciones comerciales y la aceptación de nuevos productos, establecer equipos interdisciplinarios que examinen ideas de nuevos productos y organicen pruebas al interior de la tienda con los principales clientes comerciales con el fin de investigar, por anticipado, los efectos en las ventas y costos de agregar un SKU nuevo a la línea de marca.
7. *Esperar la rotación de la línea de productos*: promover un clima en el que las supresiones de líneas de productos no sólo se acepten sino que se fomenten.
8. *Administrar las supresiones*: si los artículos identificados como no redituables no pueden recuperar rápida y fácilmente la rentabilidad, desarrollar un plan de supresión que cubra las necesidades de los clientes mientras se administran los costos.

En una investigación relacionada, Reddy, Holak y Bhat estudiaron los determinantes del éxito de las extensiones de línea con datos de 75 extensiones de línea de 35 marcas de cigarrillos durante un periodo de 20 años.[114] Los principales resultados de este estudio reforzaron muchas de las conclusiones de Quelch y Kenney, e indicaron que:

- Las extensiones de línea de las marcas fuertes son más exitosas que las extensiones de las marcas débiles.
- Las extensiones de las marcas simbólicas disfrutan de un éxito mayor en el mercado que las de las marcas menos simbólicas.
- Las extensiones de línea que reciben un fuerte apoyo publicitario y promocional son más exitosas que aquellas extensiones que reciben un apoyo pobre.
- Las extensiones de línea que ingresan antes a una subcategoría de productos son más exitosas que las extensiones que ingresan más tarde, pero sólo si son extensiones de marcas fuertes.
- El tamaño de la empresa y las competencias de marketing también desempeñan una función en el éxito de una extensión.
- Las primeras extensiones de línea han ayudado a la expansión de mercado de la marca madre.
- Las ventas incrementales que generan las extensiones de línea pueden compensar por mucho la pérdida en las ventas ocasionada por la canibalización.

A pesar de los peligros de las extensiones de línea y de las muchas consideraciones necesarias para administrar las extensiones de la manera adecuada, la seducción que ejercen las extensiones de línea para las compañías sigue siendo fuerte, principalmente debido al costo y riesgo que supone el lanzamiento de una marca completamente nueva. Un informe demostró que las extensiones de línea tardan la mitad de tiempo en desarrollarse, su comercialización cuesta mucho menos y disfrutan del doble del éxito que los principales lanzamientos de nuevas marcas (véase la figura 12-11).[115] Por estas razones, no es de sorprender que de los 1561 nuevos productos de bienes empacados de consumo introducidos en 2004, 94% fueran extensiones de línea o extensiones de marca, lo que representa un aumento con respecto al promedio de 87% en 1995.[116]

	Extensiones de línea	Producto sustancialmente nuevo
Ventas anuales	$24 millones	$53 millones
Costo promedio	$10 millones	$25 millones
Tasa de éxito	51%	26%
Tiempo promedio para llegar al mercado	10 meses	15 meses
Tiempo promedio de recuperación del capital	12 meses	20 meses
Inversión		
Costo de un lanzamiento importante de producto		
Examen de concepto	$2.5 millones	
Prueba de concepto y uso	$1.0 millón	
Producción de un comercial de televisión	$0.6 millones	
Prueba en el mercado	$1.2 millones	
Tarifas de espacios en anaqueles	$15.0 millones	
Promoción del consumidor	$8.0 millones	
Publicidad	$40.0 millones	
Total	**$68.3 millones**	

FIGURA 12-11

Aspectos financieros del lanzamiento de una marca

Notas

1. Para un análisis más exhaustivo, véase Glen Urban y John Hauser, *Design and Marketing of New Producrs*, 2a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1993.
2. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research* 1, septiembre de 1989, 24-33.
3. Edward M. Tauber, "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost Controlled World", *Journal of Marketing Research* 28, agosto-septiembre de 1988, 26-30.
4. Robert M. McMath, "The Vagaries of Brand Equity", ponencia presentada en el ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, 12-13 de febrero de 1992.
5. Byung-Do Kim y Mary W. Sullivan, "The Effect of Brand Experience on Extension Choice Probabilities: An Empirical Analysis", documento de trabajo, University of Chicago Graduate School of Business, 1995.
6. Henry J. Claycamp y Lucien E. Liddy, "Prediction of New Product Performance: An Analytical Approach", *Journal of Marketing Research,* noviembre de 1969, 414-420.
7. Kevin Lane Keller y David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29, febrero de 1992, 35-50; John Milewicz y Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", *Journal of Product & Brand Management* 3, núm. 1, 1994, 39-47.
8. Véase también Jonlee Andrews, "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, núm. 1, 1995, 4-14.
9. David B. Montgomery, "New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions", *Journal of Marketing Research* 12, núm. 3, 1978, 255-264.
10. David A. Aaker y Ziv Carmon, "The Effectiveness of Brand Name Strategies at Creating Brand Recall", documento de trabajo, University of California at Berkeley, 1992.
11. Mary W. Sullivan, "Brand Extensions: When to Use Them", *Management Science* 38, núm. 6, junio de 1992, 793-806.
12. Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected", *Journal of Advertising Research,* noviembre-diciembre de 1992, 11-20. Véase también Daniel C. Smith y C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of* Marketing Research 29. agosto de 1992, 296-313.
13. Al Reis, "Understanding Marketing Psychology and the Halo Effect", *Advertising Age*, 17 de abril de 2006; Mike Musgrove, "At 30, Apple Is Mainstream-and a Target", *Washington Post*, 7 de abril de 2006, F1.
14. Joff Wild, "A Trademark Minefield Out There", *Financial Times*, 22 de julio de 2002, 15.
15. Laurie Freeman, "Helene Curtis Relies on Finesse", *Advertising Age*, 14 de julio de 1986, 2.
16. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1960, 45-46.
17. Naomi Aoki, "Beyond the Bag", *Boston Globe*, 26 septiembre de 2004, E1.
18. Keller y Aaker, "Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions".
19. Jeff Cioletti, "It's Da Balm!", *Beverage World*, diciembre de 2004, 37.
20. Kevin Goldman, "Old Spice's Familiar Sailor Is Lost at Sea", *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 1993, B2. Jane L. Levere, "A Guy's Guy Tired of Plain Old Soap? Old Spice Is Counting on It", *New York Times*, 1 de agosto de 2003.
21. Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Nueva York, Ecco, 2004.
22. Laura Shanahan, "Designated Shopper", *Brandweek*, 26 de marzo de 2001, 46.
23. Robert Berner, "There Goes the Rainbow Nut Crunch", *BusinessWeek*, 19 de julio de 2004, 38.
24. *Ibid*.
25. Ira Teinowitz y Jennifer Lawrence, "Brand Proliferation Attacked", *Advertising Age*, 10 de mayo de 1993, 1, 48. Las categorías de productos estudiadas fueron salsa para espagueti, papel de baño, alimento para mascotas, aderezo de ensaladas, cereal y pasta dental.
26. Para apoyo adicional, véase Peter Boatwright y Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach", *Journal of Marketing* 65, julio de 2001, 50-63.
27. Berner, "There Goes the Rainbow Nut Crunch".
28. B. G. Yovovich, "Hit and Run: Cadillac's Costly Mistake", *Adweek's Marketing Week*, 8 de agosto de 1988, 24.
29. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products", *Journal of Business* 63, núm. 3, 1990, 309-329.
30. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research* 36, núm. 4, 1999, 517-525.
31. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind,* Nueva York, McGraw-Hill, 1985.
32. Joseph Weber, "Scott Rolls Out a Risky Strategy", *Business Week*, 22 de mayo de 1995, 48.
33. Alessandra Galloni, "Inside Out: At Gucci, Mr. Polet's New Design Upends Rules for High Fashion", *Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2005, A1.
34. Teri Agins, "Bringing Chic to Sheets", *Wall Street Journal*, 8 de septiembre de 2004.
35. Para una revisión de alguna de las primeras publicaciones sobre extensión de marca, véase Elyette Roux y Frederic Lorange, "Brand Extension Research: A Typology", documento de trabajo DR 92033, CERESSEC (Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC), Cergy Pontoise Cedex, Francia, 1993.
36. Geoff Dougherty, "Clear Channel Changes Script, Lets Promoters from Past Reclaim Stage", *Chicago Tribune*, 27 de marzo de 2005.
37. Kalpesh Kaushik Desai, Wayne D. Hoyer y Rajendra Srivastava, "Evaluation of Brand Extension Relative to the Extension Category Competition: The Role of Attribute

Inheritance from Parent Brand and Extension Category", documento de trabajo, State University of New York at Buffalo, 1996.

38. Edward M. Tauber, "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World", *Journal of Advertising Research,* agosto-septiembre de 1988, 26-30.
39. Adam Bass, "Brand Extensions: Marketing in Inner Space", brandchannel.com.
40. B. Loken y D. Roedder John, "Diluting Brand Beliefs. When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing* 57, núm. 7, 1993, 71-84.
41. Dale Buss, "Making Tracks Beyond Tires", *Brandweek*, 15 de septiembre de 2003, 16.
42. Claudia H. Deutsch, "Name Brands Embrace Some Less-Well-Off Kinfolk", *New York Times*, 24 de junio de 2005, C7.
43. David A. Aaker, "Should You Take Your Brand Where the Action Is?", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, 135.
44. Gillian Oakenfull, Edward Blair, Betsy Gelb y Peter Dacin, "Measuring Brand Meaning", *Journal of Advertising Research*, septiembre-octubre de 2000, 43-53.
45. John M. Murphy, *Brand Strategy,* Nueva York, Prentice Hall, 1990.
46. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap", *Wall Street Journal,* 12 de enero de 1989, B6.
47. Seema Nayyar, "In Your Face", *Brandweek*, 7 de diciembre de 1992; Dave Kansas, "Mouthwash Makers See Sales Evaporate", *Wall Street Journal,* 1 de diciembre de 1992; Jennifer Reingold, "Above the Neck", *FW*, 18 de enero de 1994; "Oral Care Products: Mouthwashes", *OTC Update*, 1 de septiembre de 1996.
48. Murphy, *Brand Strategy*.
49. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management,* Londres, Kogan Page, 1992.
50. Jim Arndorfer, "Bud Select Cannibalizes Sales of Sibling Brands", *Advertising Age*, 11 de abril de 2005, 3.
51. Rob Pegoraro, "Fast Forward", *Washington Post*, 29 de mayo de 2005, F6.
52. Mita Sujan, "Nature and Structure of Product Categories", documento de trabajo, Pennsylvania State University, 1990; Joan Myers-Levy y Alice M. Tybout, "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation", *Journal of Consumer Research* 16, junio de 1989, 39-54.
53. Deborah Roedder John y Barbara Loken, "Diluting Brand Equity: The Impact of Brand Extensions", *Journal of Marketing,* julio de 1993, 71-84.
54. David Boush y Barbara Loken, "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research* 28, febrero de 1991, 16-28; Cathy L. Hartman, Linda L. Price y Calvin P. Duncan, "Consumer Evaluation of Franchise Extension Products: A Categorization Processing Perspective", *Advances in Consumer Research*, vol. 17, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1990, 120-126.
55. David A. Aaker y Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 54, enero de 1990, 27-41.
56. P. A. Bottomly y Stephen Holden, "The Formation of Attitudes towards Brand Extensions: Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies", *Journal of Marketing Research,* noviembre de 2001, 494.
57. David Boush, Shannon Shipp, Barbara Loken, Ezra Gencturk, et al., "Affect Generalization to Similar and Dissimilar Line Extensions", *Psychology and Marketing* 4, otoño de 1987, 225-241.
58. Por otra parte, mediante la aplicación de la teoría de congruencia de Mandler, Meyers-Levy y sus colegas demostraron que los productos sugeridos asociados con nombres de marca moderadamente incongruentes eran preferibles a los que estaban asociados con nombres de marca congruentes o extremadamente incongruentes. Interpretaron este hallazgo en términos de la capacidad de las extensiones de marca moderadamente incongruentes para provocar un procesamiento mayor en los consumidores que se podía resolver satisfactoriamente (suponiendo que los consumidores pudieran identificar una relación significativa entre el nombre de marca y el producto. Véase J. Meyers-Levy, T. A. Louie y M. T. Curren, "How Does the Congruity of Brand Names Affect Evaluations of Brand Name Extensions?", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 1, 1994, 46-53.
59. Deborah MacInnis y Kent Nakamoto, "Cognitive Associations and Product Category Comparisons: The Role of Knowledge Structures and Context", documento de trabajo, University of Arizona, 1990.
60. C. Whan Park, Sandra Milberg y Robert Lawson, "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research* 18, septiembre de 1991, 185-193.
61. Susan M. Broniarczyk y Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 214-228. Dicho sea de paso, a pesar de que el cepillo de dientes Crest no existía en la época en que este estudio se llevó a cabo, después de introdujo uno como Crest Complete.
62. T. H. A. Bijmolt, M. Wedel, R. G. M. Pieters y W. S. DeSarbo, "Judgments of Brand Similarity", *International Journal of Research in Marketing* 15, 1998, 249-268.
63. Sheri Bridges, Kevin Lane Keller y Sanjay Sood, "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies", *Journal of Advertising* 29, núm. 4, 2000, 1-11.
64. B. H. Schrnitt y L. Dubé, "Contextualized Representations of Brand Extensions: Are Feature Lists or Frames the Basic Components of Consumer Cognition?", *Marketing Letters* 3, núm. 2, 1992, 115-126.
65. D. M. Boush, "Brand Name Effects on Interproduct Similarity Judgments", *Marketing Letters* 8, núm. 4, 1997, 419-427.
66. D. C. Smith y Jonlee Andrews, "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, núm. 1, 1995, 4-14.

67. A. V. Muthukrishnan y Barton A. Weitz, "Role of Product Knowledge in Brand Extensions", en *Advances in Consumer Research*, vol. 18, eds. Rebecca H. Holman y Michael R. Solomon, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1990, 407-413.
68. Broniarczyk y Alba, "Importance of the Brand".
69. Keller y Aaker, "Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions".
70. Véase también Arvind Rangaswamy, Raymond Burke y Terence A. Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing* 10, 1993, 61-75.
71. Véase, por ejemplo, Peter H. Farquhar y Paul M. Herr, "The Dual Structure of Brand Associations", en *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, eds. David A. Aaker y Alexander L. Biel, Hillsdale, NI, Lawrence Erlbaum Associates, 1993, 263-277.
72. Ian M. Lewis, "Brand Equity or Why the Board of Directors Needs Marketing Research", ponencia presentada en el ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop, 1 de febrero de 1993.
73. Stephen Phillips, "Chiquita May Be a Little Too Ripe", *Business Week*, 30 de abril de 1990, 100.
74. Robert D. Hof, "A Washout for Clorox?", *Business Week,* 9 de julio 1990, 32-33; Alicia Swasy, "P&G and Clorox Wade into Battle over the Bleaches", *Wall Street Journal*, 16 de enero de 1989, 5; Maria Shao, "A Bright Idea That Clorox Wishes It Never Had", *Business Week*, 24 de junio de 1991, 118-119.
75. Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr y Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research,* septiembre de 1992, 32-43.
76. P. M. Herr, P. H. Farquhar y R. H. Fazio, "Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions", *Journal of Consumer Psychology* 5, núm. 2, 1996, 135-159.
77. Farquhar, Han, Herr e Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands".
78. Bridges, Keller y Sood, "Explanatory Links".
79. C. Joiner y B. Loken, "The Inclusion Effect and Category-Based Induction: Theory and Application to Brand Categories", *Journal of Consumer Psychology* 7, núm. 2, 1998, 101-129.
80. Bridges, Keller y Sood, "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions".
81. Frank Kardes y Chris Allen, "Perceived Variability and Inferences about Brand Extensions", en *Advances in Consumer Research,* vol. 18, eds. Rebecca H. Holman y Michael R. Solomon, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1990, 392-398.
82. Véase también Sandy D. Jap, "An Examination of the Effects of Multiple Brand Extensions on the Brand Concept", en *Advances in Consumer Research*, vol. 20, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1993, 607-611.
83. Murphy, *Brand Strategy*.
84. Simon Brooke, "Spoiled Goods", *Marketing*, 22 de junio de 2005, 32.
85. Boush y Loken, "Process Tracing Study".
86. Peter Dacin y Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 229-242. Véase también Boush y Loken, "Process Tracing Study"; y Niraj Dawar, "Extensions of Broad Brands: The Role of Retrieval in Evaluations of Fit", *Journal of Consumer Psychology* 5, núm. 2, 1996, 189-207.
87. M. W. Sullivan, "Brand Extensions: When to Use Them", *Management Science* 38, núm. 6, 1992, 793-806.
88. P. DeGraba y M. W. Sullivan, "Spillover Effects, Cost Savings, R&D and the Use of Brand Extensions", *International Journal of Industrial Organization* 13, 1995, 229-248.
89. Deborah Roedder John y Barbara Loken, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing* 57, verano de 1993, 71.
90. Jean B. Romeo, "The Effect of Negative Information on the Evaluation of Brand Extensions and the Family Brand", en *Advances in Consumer Research*, vol. 18, eds. Rebecca H. Holman y Michael R. Solomon, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1990,, 399-406.
91. D. Roedder John, B. Loken y C. Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?", *Journal of Marketing* 62, enero de 1998, 19-32.
92. Z. Gürhan-Canli y D. Maheswaran, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement", *Journal of Marketing Research* 35, núm. 11, 1998, 464-473.
93. S. J. Milberg, C. W. Park y M. S. McCarthy, "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 6, núm. 2, 1997, 119-140.
94. V. R. Lane y R. Jacobson, "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity", *Journal of Marketing* 59, núm. 1, 1995, 63-77.
95. A. Kirmani, S. Sood y S. Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing* 63, núm. 1, 1999, 88-101.
96. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research* 36, núm. 4, 1999, 517-525.
97. Para una investigación relacionada, véase Carol M. Motely y Srinivas K. Reddy, "Moving Up or Down: An Investigation of Repositioning Strategies", documento de trabajo 93-363, University of Georgia, Athens, 1993; y Carol M. Motely, "Vertical Extensions: Strategies for Changing Brand Prestige", documento de trabajo, University of Georgia, Athens, 1993.
98. Joshua Levine, "Pride Goeth Before a Fall", *Forbes*, 29 mayo de 1989, 306.
99. Jerry Shriver, "Gallo, Kendall-Jackson Uncork Fresh Identities", *USA Today*, 17 de marzo de 2006, 8D.
100. Farquhar, Han, Herr e Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands".
101. Lori Bongiorno, "How Tiffany's Took the Tarnish Off", *Business Week*, 26 de agosto de 1996, 67-69.

102. T. Randall, K. Ulrich y D. Reibstein, “Brand Equity and Vertical Product Line Extent”, *Marketing Science* 17, núm. 4, 1998, 356-379.
103. Kirmani, Sood y Bridges, “The Ownership Effect”.
104. Hyeong Min Kim, “Evaluations of Moderately Typical Products: the Role of Within-Versus Cross-manufacturer Comparisons”, *Journal of Consumer Psychology* 16, núm. 1, 2006, 70-78.
105. Bridges, Keller y Sood, “Explanatory Links”.
106. V. R. Lane, “The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions”, *Journal of Marketing* 64, núm. 4, 2000, 80-91.
107. M. J. Barone, P. W. Miniard y J. B. Romeo, “The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations”, *Journal of Consumer Research* 26, núm. 3, 2000, 386-400.
108. Kevin Lane Keller y Sanjay Sood, “The Effects of Product Experience and Branding Strategies on Brand Evaluations”, documento de trabajo, University of California, Los Ángeles, 2000.
109. L. Buchanan, C. J. Simmons y B. A. Bickart, “Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects”, *Journal of Marketing Research* 36, núm. 8, 1999, 345-355.
110. Para comentarios adicionales acerca de la capacidad de extensión de estas marcas, véase Jeff Ousbourne, “Feel the Stretch”, *MBA Jungle*, www.jungleonline.com.
111. Las falsas son: cochecito de bebé Burberry, naipes Atlantic City, pastillas para la garganta con sabor a carne Slim Jim, zapatos Richard Simmons. De Ousbourne, “Feel the Stretch”.
112. John A. Quelch y David Kenny, “Extend Profits, Not Product Lines”, *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1994, 153-160. Véase también un comentario acerca de este artículo y la cuestión de la administración de líneas de productos en “The Logic of Line Extensions”, *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1994, 53-62.
113. “Line Extensions: Less Is More”, *Advertising Age*, 28 de febrero de 2005, 26.
114. Srinivas K. Reddy, Susan L. Holak y Sbodh Bhat, “To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions”, *Journal of Marketing Research* 31, mayo de 1994, 243-262. Para un análisis conceptual, véase Kalpesh Kaushik Desai y Wayne D. Hoyer, “Line Extensions: A Categorization and an Information Processing Perspective”, en *Advances in Consumer Research*, vol. 20, Provo, UT, Association for Consumer Research, 1993, 599-606.
115. Jack Neff, “Small Ball: Marketers Rely on Line Extensions”, *Advertising Age,* 11 de abril de 2005, p. 10.
116. *Ibid*.

ADMINISTRACIÓN DE LAS MARCAS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Presentación preliminar

Uno de los desafíos obvios en la administración de las marcas son los numerosos cambios que se han presentado en el entorno de marketing en años recientes. Sin lugar a dudas, el entorno de marketing continuará evolucionado y cambiando, a menudo en formas significativas. Los cambios en el comportamiento del consumidor, las estrategias competitivas, las regulaciones gubernamentales y otros aspectos del entorno de marketing pueden afectar profundamente la suerte de una marca. Además de estas fuerzas externas, la empresa misma puede participar en una variedad de actividades y cambios en el enfoque o dirección estratégica que pueden precisar ajustes menores o mayores en la forma en que sus marcas se comercializan. Por lo tanto, la administración eficaz de las marcas requiere estrategias dinámicas diseñadas para al menos mantener, si no es que mejorar, el valor capital de la marca basado en el cliente ante todas estas fuerzas diferentes.

Este capítulo considera cuál es la mejor forma de administrar las marcas con el paso del tiempo. Cualquier acción de marketing que la empresa emprenda puede cambiar la conciencia o la imagen que los consumidores tienen de la marca. Estos cambios en el conocimiento de marca tendrán un efecto indirecto sobre el éxito de las *futuras actividades* de marketing. Por lo tanto, desde la perspectiva del valor capital de la marca basado en el cliente, necesitamos saber cómo pueden beneficiar o dañar las decisiones subsiguientes de marketing (véase la figura 13-1). Por ejemplo, el uso frecuente de rebajas temporales de los precios como promociones de venta puede crear o fortalecer una asociación de "descuento" con la marca, con las implicaciones potencialmente adversas en la lealtad de los clientes y las respuestas a cambios de precios en el futuro o en las campañas de comunicaciones de marketing no orientadas al precio.

Por desgracia, puede ser difícil para los mercadólogos prever la respuesta futura del consumidor: si las nuevas estructuras de conocimiento que influirán en la respuesta futura del consumidor no existirán hasta que las acciones de marketing de corto plazo ocurran en realidad, ¿cómo podemos simular realistamente la respuesta futura del consumidor para permitir predicciones precisas?

La principal afirmación de este capítulo es que los mercadólogos deben administrar de manera activa el valor capital de la marca a través del tiempo, reforzando el significado de la marca y, si fuera necesario, haciendo ajustes al programa de marketing para identificar nuevas fuentes de valor capital de la marca. Al considerar estos dos temas, estudiaremos varias cuestiones diferentes, como las ventajas de mantener la consistencia de la marca, la importancia de proteger las fuentes de valor capital de la marca, las ventajas y desventajas de fortalecer o apalancar las marcas y diferentes posibilidades de estrategias de revitalización de la marca. El Enfoque de marca 13.0 considera cómo cambiar un nombre corporativo.

Reforzar las marcas

¿Cómo debemos reforzar el valor capital de la marca con el tiempo? ¿Cómo pueden estar seguros los mercadólogos de que los consumidores cuentan con las estructuras de conocimiento que apoyan el valor capital de sus marcas? En general, el valor capital de la marca se refuerza con acciones de marketing que transmiten de manera consistente el significado de la marca a los consumidores, en términos de conciencia e imagen de marca. Las preguntas que los mercadólogos deben considerar son las siguientes:

- *¿Qué productos representa la marca, qué beneficios proporciona y qué necesidades satisface?* Por ejemplo, Nutri-Grain se ha ampliado de los cereales a las barras de granola y otros productos, con lo que ha fortalecido su reputación de "fabricante de desayunos y refrigerios saludables".
- *¿Cómo consigue la marca que esos productos sean superiores? ¿Qué asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas existen en la mente de los consumidores?* Por ejemplo, a través del desarrollo de productos y la introducción exitosa de extensiones de marca, ahora se considera que Black & Decker ofrece "diseños innovadores" en sus aparatos electrodomésticos pequeños.

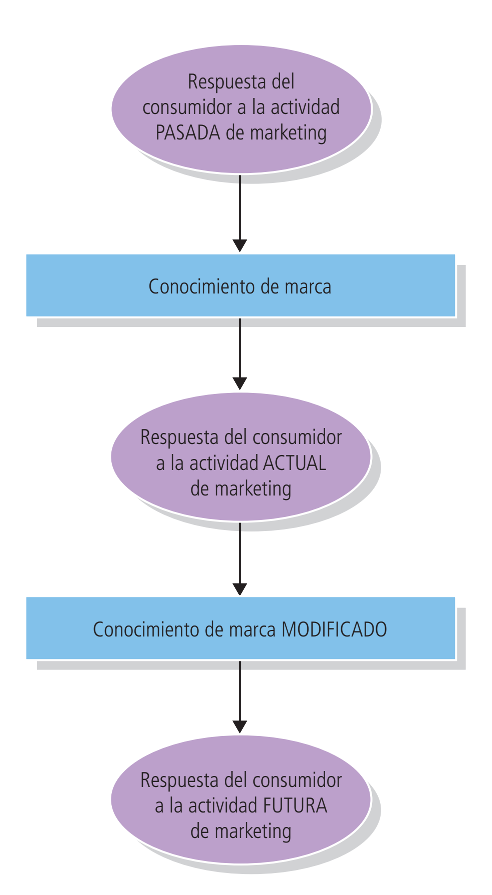


FIGURA 13-1

Comprensión de los efectos a largo plazo de las acciones de marketing en el valor capital de la marca

Estas dos cuestiones (significado de la marca en términos de productos, beneficios y necesidades, así como en términos de la diferenciación del producto) dependen del enfoque general que adopte la empresa en el desarrollo de productos, estrategias de desarrollo de marca y otros problemas estratégicos, como lo analizamos en los capítulos 11 y 12. Esta sección revisa algunas otras consideraciones importantes concernientes al refuerzo de las marcas.

Mantener la consistencia de la marca

Sin duda alguna, la consideración más importante en el refuerzo de las marcas es la consistencia de la naturaleza y cantidad del apoyo de marketing que recibe la marca. La consistencia de marca es crucial para conservar las asociaciones de marca fuertes y favorables. Las marcas con presupuestos limitados de investigación y desarrollo y de comunicaciones de marketing corren el riesgo de estar en desventaja tecnológica, o incluso de volverse obsoletas, anticuadas, irrelevantes o caer en el olvido.

Líderes de mercado y fracasos. El apoyo insuficiente de marketing es una estrategia especialmente peligrosa cuando se combina con incrementos en los precios. Un ejemplo de las consecuencias de no apoyar de manera adecuada a una marca ocurrió en el mercado de los aditamentos para cocina y baños.

DELTA

Delta Faucet, la primera compañía en anunciar grifos por televisión en la década de 1970, fue líder del mercado con más de 30% de participación de mercado en los años ochenta. Sin embargo, a partir de la década de 1990, dos factores principales contribuyeron a una disminución de su participación de mercado. Primero, aunque Delta había construido un fuerte modelo de negocios basado en la lealtad de los plomeros profesionales, el advenimiento de las supertiendas de herramientas y las compras por Internet facultó a los consumidores para hacer sus propias elecciones y reparaciones. Segundo, el apoyo de Delta a su marca a través de la innovación y publicidad disminuyó en esta época. Estos factores se combinaron para darle a su rival

Moen una oportunidad para ganar participación de mercado, y para 2005, cada compañía tenía 25% del mercado estadounidense de grifos. Ese mismo año, Delta contraatacó: aumentó 60% su presupuesto publicitario y realizó miles de entrevistas y otras formas de investigación de mercado para proporcionar datos fidedignos a los esfuerzos de investigación y desarrollo.[1]

Incluso un análisis superficial de las marcas que han mantenido su liderazgo de mercado en los últimos 50 o 100 años da fe de las ventajas de mantener la consistencia. Las marcas como Budweiser, Coca-Cola, Hershey y otras han sido muy consistentes en sus estrategias desde que alcanzaron una posición preeminente de liderazgo de mercado.

Quizá una demostración aún más convincente de los beneficios que reporta la consistencia sea la suerte de marcas que no han sido consistentes en sus programas de marketing; por ejemplo, al reposicionarse constantemente o cambiar de agencias publicitarias.

Gateway

Como su rival Dell, Gateway Computer alcanzó el éxito en la década de los noventa al vender computadoras directamente a los consumidores. Pero la suerte de Gateway se vio seriamente afectada en la década de 2000 cuando la compañía registró cuatro años de utilidades negativas, de 2001 a 2004. En 2005, el precio de sus acciones cayó por debajo de los $3, en relación con su máximo histórico de más de $100 en 1999, y desapareció de la clasificación *Fortune 500*. Los analistas culparon a la falta de ejecución de Gateway en su negocio principal de las PC, ya que la compañía trató de crecer en otras áreas con una sucesión de nuevas estrategias, como la introducción en 1996 de tiendas de marca propia (Gateway Country Stores), el lanzamiento de 1998 de un proveedor de acceso a Internet, una incursión en el mercado de los aparatos electrónicos de marca en 2002 y una fusión en 2004 con el fabricante de computadoras eMachines. Un analista comentó: "He seguido a la compañía desde 2000, y ha tenido casi tantas estrategias como años han transcurrido".[2] El director general interino, Rick Snyder, nombrado en 2006, admitió que Gateway "tomó un negocio sencillo y lo hizo innecesariamente complejo". A pesar de que la estrategia de recuperación de Snyder consistía en un enfoque más sencillo que requería comercializar computadoras personales de rango medio y alto para usuarios sofisticados y capturar cuentas corporativas con modelos económicos y eficientes, reflejó otro cambio más en la dirección de Gateway.[3]

Consistencia y cambio. Sin embargo, ser consistente no significa que los mercadólogos deban evitar hacer cambios en el programa de marketing. Por el contrario, administrar el valor capital de la marca con consistencia puede requerir hacer numerosos cambios tácticos con el fin de mantener el impulso estratégico y la dirección de la marca. Las tácticas que son más efectivas para una determinada marca en cualquier momento pueden variar sin lugar a dudas. Con el tiempo, los precios pueden subir o bajar, se pueden agregar o desechar características del producto, las campañas publicitarias pueden emplear diferentes estrategias creativas y eslóganes, se pueden introducir o retirar diferentes extensiones de marca, etcétera, para crear las mismas estructuras de conocimiento deseadas en la mente de los consumidores. Sin embargo, a pesar de estos diferentes tipos de cambios en los programas de marketing, el posicionamiento estratégico de muchas marcas líderes ha permanecido extraordinariamente consistente con el paso del tiempo. Un factor que ha contribuido a su éxito es que a pesar de estos cambios tácticos, ciertos elementos clave del programa de marketing siempre se conservan y el significado de la marca ha permanecido consistente con el paso del tiempo.

De hecho, muchas marcas han conservado un elemento creativo clave en sus programas de comunicaciones de marketing a través de los años y, como resultado, han creado de manera efectiva cierto "valor capital de la publicidad". Por ejemplo, el whisky Jack Daniels ha permanecido unido, literalmente por décadas, a escenas rurales de Tennessee, su lugar de origen, y al eslogan "Charcoal mellowed drop by drop" ("Suavizado al carbón gota a gota", en referencia al proceso de filtración lenta a través de carbón vegetal que produce su excepcional suavidad). Para demostrar el valor latente de la publicidad pasada está el regreso de iconos publicitarios como el Coronel Sanders de KFC, que aparece en una nueva publicidad y empaque enfocados en las raíces sureñas del restaurante, aunque ahora tiene una cara más delgada y un delantal rojo en lugar de su clásico traje de tres piezas.[4] Esta táctica, llamada ***desarrollo retro de marcas*** o ***publicidad retro*** por algunos expertos de

marketing, es un medio para incorporar la publicidad pasada que fue, y quizá podría seguir siendo, una fuente clave de valor capital de la marca. Pero lo más importante es que puede activar y fortalecer asociaciones de marca que sería prácticamente imposible recrear con nueva publicidad en la actualidad.

Desde el punto de vista de la conciencia, es evidente que tales esfuerzos tienen sentido. Asimismo, los mercadólogos deben estar seguros de que estos elementos publicitarios anteriores tengan significado perdurable para los consumidores de mayor edad y relevancia para los más jóvenes. Deben examinar todo el programa de marketing para determinar qué elementos están haciendo una fuerte contribución al valor capital de la marca y por lo tanto, deben protegerse, como analizaremos después.

Proteger las fuentes de valor capital de la marca

Así, la consistencia guía la dirección estratégica y no necesariamente prescribe las tácticas particulares del programa de marketing de apoyo para la marca en algún momento. A menos que algún cambio en los consumidores, competencia o la compañía haga que el posicionamiento estratégico de la marca sea menos eficaz, habrá poca necesidad de desviarse de un posicionamiento exitoso. Aunque las marcas siempre deben buscar nuevas fuentes potencialmente poderosas de valor capital de la marca, una prioridad principal es preservar y defender las fuentes de valor capital de la marca que ya existen, como lo ilustran los ejemplos de Cascade e Intel.

Mientras lanzaba su iniciativa de fijación de precios basada en el valor, Procter & Gamble hizo un cambio menor en la formulación de su detergente Cascade para máquinas lavaplatos automáticas, principalmente por razones de ahorro de costos. Como resultado, el producto no era tan eficaz como antes había sido en ciertas condiciones atípicas del agua. Después de descubrir el hecho, uno de los principales competidores de P&G, Lever Brothers, comenzó a lanzar anuncios comparativos de su marca Sunlight, que presentaban dos vasos, uno al lado de otro, y decían: “Sunlight combate mejor las manchas que Cascade”. Debido a que el beneficio para el consumidor de “prácticamente impecable” es una asociación clave de marca y fuente de valor capital de marca para Cascade, P&G reaccionó con rapidez. De inmediato regresó a la fórmula original de Cascade y contactó a Lever Brothers para informar a la compañía del cambio, lo que en efecto la obligó a detener los nuevos anuncios de Sunlight por motivos legales. Como este episodio demuestra claramente, Procter & Gamble defiende ferozmente el valor capital de sus marcas, y quizá esto explica por qué tantas marcas de P&G han sido muy longevas.

En otro ejemplo, considere los problemas de relaciones públicas a los que se enfrentó Intel Corporation con el problema del “decimal flotante” en sus microprocesadores Pentium en diciembre de 1994. A pesar de que la falla en el chip generaba problemas de errores de cálculo sólo en casos extremadamente inusuales y extraños, Intel probablemente tuvo la culpa, como admiten ahora los ejecutivos de la compañía, por no identificar el problema y proponer remedios con más rapidez a los consumidores. Una vez que el problema se hizo público, Intel pasó por un desesperante periodo de seis semanas siendo el centro del escrutinio y críticas de los medios por su renuencia a reconocer públicamente el problema y por no ofrecer chips de reemplazo. Dos fuentes principales del valor capital de la marca para los microprocesadores Intel como el Pentium, en los que ha hecho mucho hincapié el programa de marketing de la compañía, son el “poder” y la “seguridad”. A pesar de que los consumidores piensan principalmente en la seguridad en términos de capacidad de actualización, las percepciones de riesgo financiero u otros problemas que podría producir un chip potencialmente defectuoso sin lugar a dudas debieron de haber creado un sentido de urgencia dentro de Intel para proteger una de sus fuentes esenciales de valor capital de marca. Finalmente, Intel se rindió y ofreció un chip de reemplazo. Quizá no sea de sorprender que sólo un porcentaje muy pequeño de consumidores (aproximadamente entre 1 y 3%) lo pidiera en realidad, lo cual indica que fue la renuencia de Intel a actuar y no el defecto en sí mismo lo que irritó a muchos consumidores. Aunque fue un episodio penoso, Intel sostiene que aprendió mucho acerca de cómo administrar su marca en el proceso.

En teoría, las fuentes clave de valor capital de la marca tienen valor perdurable. Por desgracia, los mercadólogos pueden ignorar con facilidad ese valor conforme intentan expandir el significado de sus marcas y agregar asociaciones de marca relacionadas o no con el producto. La siguiente sección considera este tipo de ventajas y desventajas. El Enfoque de marca 13.0 trata el tema de los cambios de nombre corporativo.

Fortalecer o apalancar

Los capítulos 4 a 7 describieron varias formas diferentes de aumentar la conciencia de marca y crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas en la memoria del consumidor para construir valor capital de la marca basado en el cliente. En la administración del valor capital de la marca, los mercadólogos tienen que establecer equilibrios entre las actividades que fortalecen el valor capital de la marca y aquellas que apalancan o aprovechan el valor capital existente de la marca para obtener algún beneficio financiero.

Los mercadólogos pueden diseñar programas de marketing que principalmente intenten capitalizar o maximizar la conciencia e imagen de marca (por ejemplo, al reducir los gastos publicitarios, buscar sobreprecios cada vez más altos o introducir numerosas extensiones de marca). Sin embargo, cuanto más persigamos esta estrategia, más fácil será descuidar y quizá disminuir la marca y sus fuentes de valor capital. Sin sus fuentes de valor capital, la marca misma quizá no podría redituar tales beneficios valiosos.[5] Así como no dar mantenimiento adecuado a un automóvil puede afectar su desempeño, así también descuidar una marca, por el motivo que sea, puede traer consecuencias inesperadas para los mercadólogos.

Pan Wonder

Con su conocido empaque azul, amarillo y rojo, el pan Wonder se lanzó como el primer pan rebanado en la década de los treinta y fue un producto básico en muchos hogares durante décadas. Sin embargo, después de que una serie de cambios en la propiedad de la empresa intensificó el enfoque en el recorte de costos, el pan Wonder dejó de anunciarse en la década de los setenta. Más tarde, a medida que los gustos de los consumidores cambiaban y empezaban a preferir los panes multigrano, los dueños corporativos del pan Wonder se opusieron a los gastos y tiempo requeridos para producir ese tipo de pan. A pesar de que un nuevo dueño resucitó la campaña publicitaria de la marca en 1996, la marca perdió efectivamente "dos generaciones [de clientes]" y no pudo recuperarse, finalmente se declaró en quiebra en 2004.[6]

Afinar el programa de marketing de apoyo

A pesar de que es más probable que los mercadólogos cambien las tácticas específicas del programa de marketing de apoyo para la marca que su posicionamiento y dirección estratégica, los mercadólogos deben cambiar las tácticas sólo cuando es evidente que ya no pueden hacer las contribuciones deseadas para mantener o fortalecer el valor capital de la marca.

La forma en que el significado de la marca se refuerza puede depender de la naturaleza de las asociaciones de marca. La ciencia del desarrollo de marca 13-1 resume las diferentes formas de administrar los conceptos de marca. Después atenderemos consideraciones específicas en términos de asociaciones de desempeño relacionado con el producto e imaginería no relacionada con el producto.

Asociaciones de desempeño relacionadas con el producto. Para las marcas cuyas asociaciones principales son sobre todo atributos o beneficios del desempeño relacionado con el producto, la innovación en el diseño, manufactura y comercialización del producto son especialmente cruciales para mantener o mejorar el valor capital de la marca. Por ejemplo, después de que Timex notó que marcas de relojes como Casio y Swatch ganaban una participación de mercado significativa al enfatizar la tecnología digital y la moda (respectivamente) en sus relojes, realizó varios cambios innovadores de marketing. En un periodo corto, Timex introdujo la tecnología de resplandor en la oscuridad, Indiglo, presentó nuevos modelos populares, como el Ironman, en los medios masivos de publicidad y abrió sus nuevas tiendas Timex para exhibir sus productos. Timex también compró las marcas de relojes Guess y Monet para distribuirlas en las tiendas departamentales prestigiosas y ampliar



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 13-1

Administración del concepto de marca

En un artículo académico muy premiado, C. W. Park, Bernard Jaworski y Deborah MacInnis presentan un marco normativo llamado ***administración del concepto de marca*** (BCM de brand concept management) para seleccionar, implementar y controlar la imagen de la marca a través del tiempo para mejorar el desempeño en el mercado. El marco consiste en un proceso secuencial de seleccionar, introducir, elaborar y fortalecer un "concepto de marca". El concepto de marca guía las estrategias de posicionamiento y, por lo tanto, la imagen de la marca, en cada una de estas etapas. El método para mantener este vínculo entre el concepto y la imagen depende de si el concepto de marca es funcional, simbólico o experiencial.

En específico, los autores definen un concepto de marca en términos del significado de la marca elegido por la empresa, derivado de las necesidades básicas de los consumidores. Por ejemplo, el concepto de blanqueador Clorox es "ropa más blanca y brillante". Un factor importante que influye en la selección de un concepto de marca es los diferentes tipos de necesidades de los consumidores que pueden predominar, como los siguientes:

- *Necesidades funcionales:* las necesidades funcionales motivan la búsqueda de productos que resuelven los problemas relacionados con el consumo, ya sea actuales o potenciales. Estas necesidades suelen estar vinculadas a motivaciones muy básicas (necesidades psicológicas y de seguridad) y están cubiertas por productos que ofrecen beneficios funcionales. Por ejemplo, los beneficios funcionales de un champú pueden ser que quita la caspa, elimina la grasa, hace que el cabello y el cuero cabelludo sean saludables e imparte al cabello humectación y cuerpo. Una marca con un ***concepto funcional*** es aquella diseñada para resolver las necesidades de consumo generadas externamente.
- *Necesidades simbólicas:* las necesidades simbólicas son deseos de productos que satisfacen necesidades generadas internamente de mejora personal, posición social, membresía a un grupo, aprobación social o identificación del ego. Por lo tanto, los consumidores pueden valorar el prestigio, la exclusividad o la moda de una marca debido a que se relaciona con su autoconcepto. Por ejemplo, un benefi-

su portafolio de marcas. Estas innovaciones en el diseño y comercialización de sus productos han revivido de manera importante la fortuna de la marca.[7]

Para las compañías en categorías tan diversas como los juguetes, productos para el entretenimiento, productos para el cuidado personal y seguros, la innovación es crucial para el éxito. Por ejemplo, Progressive se ha convertido en una de las aseguradoras de autos más exitosas, en parte debido a sus constantes innovaciones en el servicio. Pionero en las ventas directas de seguros por Internet, fue también el primero en ofrecer a sus posibles clientes la capacidad de comparar al instante cotizaciones de precios de otras tres aseguradoras. Otras innovaciones de Progressive incluyen un "servicio de conserje" en accidentes, donde los representantes de Progressive manejan todos los aspectos de los siniestros y procesos de reparación para sus clientes, y la administración de pólizas en línea, donde los clientes pueden realizar sus pagos y cambiar la cobertura en cualquier momento. En el Informe de desarrollo de marca 13-1 encontrará un resumen de cómo Gillette ha construido valor capital en sus categorías de máquinas y hojas de afeitar gracias a la innovación.

No innovar puede tener serias consecuencias. Smith Corona, después de pasar apuros para vender sus máquinas de escribir y procesadores de palabras en un boyante mercado de computadoras personales, finalmente se declaró en quiebra. Como lo afirma un experto de la industria: "Smith Corona nunca entendió que estaba en el negocio de los documentos, no en el negocio de las máquinas de escribir. Si lo hubiera entendido, habría empezado a producir software".[8] La ropa impermeable London Fog vio cómo caían sus ventas cuando se enfrentó a la fuerte competencia de las prendas similares de Ralph Lauren y Liz Clai-

cio simbólico de un champú puede ser la certidumbre de que sólo la "gente bonita" que aprecia las "cosas buenas de la vida" lo usa. Una marca con un ***concepto simbólico*** es aquella diseñada para asociar al individuo con un grupo, función o autoimagen deseados.

- *Necesidades experienciales:* las necesidades experienciales son el deseo de productos que ofrecen placer sensorial, variedad o estimulación cognitiva. Por ejemplo, los beneficios experienciales de un champú puede ser su aroma y espuma, y los sentimientos de belleza y limpieza que surgen de aplicarlo o usarlo. Una marca con un ***concepto experiencial*** está diseñada para satisfacer estas necesidades internas de estimulación o variedad.

Una vez que un mercadólogo selecciona un concepto amplio basado en las necesidades, de acuerdo con estos investigadores, puede guiar las decisiones de posicionamiento. En cada una de estas tres etapas de administración, las estrategias de posicionamiento permitirán a los consumidores comprender la imagen de una marca (introducción), percibir su valor constantemente creciente (elaboración) y generalizarla a otros productos producidos por la empresa (fortificación). En específico, la ***etapa introductoria*** del BCM es un conjunto de actividades diseñadas para establecer la imagen y posición de la marca en el mercado durante el periodo de ingreso al mercado. Durante la ***etapa de elaboración***, las estrategias de posicionamiento se enfocan en mejorar el valor de la imagen de la marca de manera que la empresa pueda establecer o conservar su superioridad percibida ante los competidores. En la etapa final del BCM, la ***etapa de fortificación***, el objetivo es vincular una imagen elaborada de marca a la imagen de los demás productos de la empresa en diferentes clases de producto.

Fuentes: C. Whan Park, Bernard J. Jaworski y Deborah J. MacInnis, "Strategic Brand Concept-Image Management", *Journal of Marketing* 50, octubre de 1986, 135-145; Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. ed., Nueva York, Harper & Row, 1970; Geraldine Fennell, "Consumers' Perceptions of the Product-Use Situations", *Journal of Marketing* 42, abril de 1978, 38-47; John R. Rossiter y Larry Percy, *Advertising and Promotion Management,* Nueva York, McGraw-Hill, 1987; Michael R. Solomon, "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective", *Journal of Consumer Research* 10, diciembre de 1983, 310-329.

borne. London Fog modernizó sus productos y lanzó una campaña publicitaria fuerte para intentar evitar la quiebra.[9] Maytag tuvo problemas cuando se enfocó en el recorte de costos en lugar de hacer productos nuevos y solicitados, los minoristas líderes como Best Buy dejaron de manejar la marca.[10] La marca Oldsmobile de General Motors daba la impresión sufrir de una perpetua falta de innovación y relevancia.

OLDSMOBILE

En 1988, Oldsmobile intentó separarse de su pasado reciente con una fastuosa campaña publicitaria de más de $100 millones. Con el tema "No es el Oldsmobile de tu papá", cada anuncio presentaba un icono de la década de los sesenta, como William Shatner de la serie de televisión Viaje a las estrellas; Monty Hall, conductor del programa de juegos de la televisión; Ringo Starr de los Beatles; el astronauta Scott Carpenter y a la actriz Priscilla Presley, todos acompañados de sus hijos. Los anuncios mostraban a las celebridades alejándose en un Oldsmobile conducido por su hijo o hija. Puesto que la edad promedio del comprador del Oldsmobile era de 51 años, el fin de los anuncios fue redefinir la imaginería de uso y usuario y hacer que la marca fuera relevante para un nuevo mercado. A pesar de que los anuncios estaban entre los mejor recordados de ese año, en especial entre los consumidores entre los 35 y 44 años de edad, las ventas continuaron declinando después del lanzamiento de la campaña. Finalmente, salió del aire. Los críticos reprocharon a la compañía por llamar la atención hacia los puntos faltos de elegancia de la imagen de la marca y al hecho de que los modelos Oldsmobile en realidad no habían cambiado demasiado. Los esfuerzos posteriores por revivir la marca fueron igualmente torpes, y la marca desapareció del portafolio de GM para 2004.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-1

Afilado desarrollo de marcas en Gillette

Una de las marcas más fuertes del mundo es Gillette. La compañía tiene aproximadamente dos terceras partes del mercado de máquinas y hojas de afeitar en Estados Unidos y aún más en Europa y Latinoamérica. De hecho, más de 70% de las ventas y utilidades provienen de las operaciones en 200 países. Además, su margen de utilidad de 10% es sustancialmente más alto que el de la mayoría de las compañías dedicadas a los bienes empacados. ¿Cómo ha podido lograr este éxito Gillette? Las prácticas de marketing y desarrollo de marcas de la compañía ofrecen varias lecciones a los mercadólogos.



Gillette ha prosperado al enfatizar la innovación y relevancia en sus hojas de afeitar y con su máquina de afeitar Fusion.

En esencia, Gillette innova de manera continua para producir un producto de una superioridad demostrable. Más de 40% de las ventas de Gillette durante la primera mitad de los noventa provino de nuevos productos. El credo de Gillette es "aumentar el gasto en los 'impulsores del crecimiento': investigación y desarrollo, plantas y equipo y publicidad; al menos con la misma rapidez con que aumentan los ingresos". Como proclamó Alfred Zeien, ex director general de Gillette: "Los buenos productos provienen de la investigación de mercado. Los productos grandiosos provienen de investigación y desarrollo". Gillette gastó más de 2% de sus ventas anuales, es decir, más de $200 millones, en investigación y desarrollo a finales de los noventa, el doble del promedio que invierte la mayoría de las compañías de productos de consumo. Gillette también respalda sus productos con un fuerte apoyo publicitario y promocional. Los anuncios de televisión en el pasado solían usar un montaje de escenas en cámara lenta de hombres realizando diferentes actividades entremezcladas con tomas del producto, con música optimista de fondo y el mensaje publicitario ya familiar: "Lo mejor que un hombre puede obtener". Por lo tanto, el marketing de Gillette crea asociaciones fuertes tanto de desempeño como de imaginería.

He aquí la historia de las innovaciones de productos de Gillette en los últimos 30 años:

Trac II (1971): primera máquina de afeitar de doble hoja

Atra (1977): primera máquina de afeitar de doble hoja con una cabeza giratoria

Good News (1976): la máquina de afeitar de doble hoja desechable de más venta desde su lanzamiento

Atra Plus (1985): máquina de afeitar de doble hoja con una banda lubricante

Por lo tanto, las innovaciones de producto son cruciales para las marcas basadas en el desempeño cuyas fuentes de valor capital residen principalmente en las asociaciones relacionadas con el producto. El Informe de desarrollo marca 13-2 describe los contratiempos en las ventas que Mattel experimentó después de no innovar en su muñeca Barbie para seguir el ritmo de las tendencias. En algunos casos, los avances en los productos pueden incluir extensiones de marca con base en un ingrediente o característica nuevo o mejorado del producto; por ejemplo, Hot & Spicy Spam, mini-Oreos, papas Ruffles con surcos más grandes de sabor o "Flavor Ridges", las tabletas de acción rápida de Tide y el Go-Gurt de Yoplait.[11] De hecho, en muchas categorías una submarca fuerte de familia ha surgido de las innovaciones de producto asociadas con las extensiones de marca (como las raquetas de tenis de fuselaje ancho Wilson Hammer). En otros casos, las innovaciones de producto pueden centrarse en las marcas existentes. Por ejemplo, la división de cereales "Big G" de General Mills se esfuerza por mejorar al menos una tercera parte de sus casi dos docenas de líneas de marca cada año.[12] Otro ejemplo es la recuperación de Bacardi de una caída en sus ventas mediante la introducción de una variedad de productos nuevos.

Sensor (1990): hojas dobles montadas individualmente

Sensor for Women (1992): la primera máquina de afeitar diseñada específicamente para la mujer

Sensor Excel (1993): equipada con microaletas que estiran la piel para una afeitada más al ras

Mach3 (1998): primera máquina de afeitar de triple hoja

M3 Power (2004): primera máquina de afeitar desechable en incluir vibración alimentada por baterías

Fusion (2006): primera máquina de afeitar de cinco hojas (incluida una sola sexta hoja en la parte superior del cartucho)

Gillette consideró que Mach3 era el "nuevo producto más importante" en su historia, e invirtió más de $750 millones en investigación y desarrollo y gastos de manufactura, y en el proceso registró 35 patentes. El principal adelanto de Mach3 fue la hoja triple, cada una diseñada para afeitar progresivamente más al ras de la piel. El producto se esperaba con gran expectación: antes de que la campaña comenzara, Mach3 generó más de 500 millones en impresiones en los medios. Durante el año de lanzamiento de Mach3, Gillette estableció un presupuesto internacional de marketing de $300 y de $100 millones en Estados Unidos. Mach3, que cuesta 35% más que Sensor Excel, capturó un sorprendente 35% del mercado de las máquinas de afeitar en menos de dos semanas después del día de su lanzamiento y sobrepasó la marca de ventas de $1 000 millones sólo 15 meses después de su debut. En 2001, Gillette lanzó una versión para mujer del Mach3, llamada Venus. Gillette gastó $150 millones en el marketing para el lanzamiento mundial de Venus. En 2004, actualizó la máquina Mach3 con la introducción del M3 Power, la primera máquina de afeitar desechable en presentar una opción vibratoria alimentada por baterías, que permitía una afeitada más al ras. Una versión de Venus, llamada Venus Vibrance, pronto apareció.

Una vez que Procter & Gamble la adquirió en 2005, Gillette lanzó sus máquinas de afeitar de seis hojas Fusion y Fusion Power al año siguiente. Gillette ha gastado $1 200 millones en investigación y desarrollo desde que introdujo Mach3 y más de $1 000 millones en comercializar el producto entre los 3 200 millones de hombres en el mundo. ¿El resultado? Un paquete de cuatro cartuchos Fusion cuesta el doble del precio original de Mach3.

Fuentes: Patricia Sellers, "Brands, It's Thrive or Die", *Fortune,* 23 de agosto de 1993, 52-56; Linda Grant, "Gillette Knows Shaving-and How to Turn Out Hot New Products", *Fortune,* 14 de octubre de 1996, 2007-210; www.gillette.com; "Gillette to Launch Massive Atra Plus Advertising Campaign", *PR Newswire*, 14 de diciembre de 1988; William C. Symonds, "Gillette's Edge", *Business Week*, 19 de enero de 1998; editorial, "Gillette Spends Smart on Fusion", *Advertising Age*, 26 de septiembre de 2005, 24.

Bacardi

A principios de los noventa, la creciente popularidad del vodka aunada a la falta de innovación en el marketing del ron Bacardí ocasionaron un deterioro significativo de la base de usuarios de Bacardi, que sufrió de una de las peores caídas de la historia moderna de la industria cuando perdió ventas por más de dos millones de cajas durante 1991, y las ventas cayeron a 6.4 millones de cajas. Para detener esta debacle, Bacardi introdujo una serie de nuevos productos, comenzando con una nueva bebida premezclada llamada Bacardi Breezer en botellas de 12 onzas. La compañía también lanzó un ron con sabor a limón (Bacardi Limón) en 1995 y ron especiado (Bacardi Spice) en 1996. La compañía continuó desarrollando productos innovadores y entre 2001 y 2005 lanzó varios rones de sabor, como Bacardi O con sabor a naranja y Bacardi Razz con sabor a frambuesa, otra línea de bebidas premezcladas llamada Bacardi Silver, una serie de cócteles premezclados llamada Bacardi Party Drinks, y un ron bajo en calorías llamado Bacardi Island Breeze. Estos productos redundaron en un ascenso en los ingresos de la empresa a $3 500 millones y reactivó las ventas de su ron distintivo, que crecieron a 8.75 millones de cajas, en 2005.[13]



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-2



Con su éxito descontrolado, las muñecas Bratz ahora desafían a la legendaria Barbie de Mattel.

Barbie frente a Bratz

La muñeca Barbie de Mattel apareció por primera vez en los anaqueles de las tiendas en 1959 y cobró vida propia; ha pasado por incontables transformaciones para conservar su relevancia en su mercado objetivo central que son las niñas pequeñas. Durante muchos años, Barbie fue la líder indiscutible del mercado, sin paralelo entre las muñecas estadounidenses. Pero en 2001, el predominio de Barbie fue puesto en entredicho por una nueva marca de muñecas llamada Bratz, que producía MGA Entertainment. En sólo cuatro años, Bratz se convirtió en una marca multimillonaria, adueñándose de parte de la participación de mercado de Barbie en el proceso.

Las muñecas Bratz guardan poco parecido con las muñecas Barbie; tienen cabezas grandes y caricaturescas, su vestuario es de un colorido y revelador estilo hip-hop, y llevan considerables cantidades de maquillaje. El mensaje publicitario de las muñecas Bratz, "Las ÚNICAS muñecas con pasión por la moda", destaca esta diferencia. Supuestamente, el diseñador de las muñecas Bratz, Carter Bryant, tuvo la idea de crear estas muñecas cuando trabajó con las Barbie en Mattel, pero llevó su idea a una compañía rival cuando se percató de que tal reinterpretación de la Barbie no tendría éxito en

Al mismo tiempo, es importante no cambiar demasiado los productos, en especial si el significado de la marca para los consumidores radica en el diseño o composición del producto. Recuerde la fuerte oposición de los consumidores con que se topó la Nueva Coca (New Coke), descrita en el capítulo 1. En otro ejemplo, Revlon también subestimó la vehemencia de los sentimientos de los consumidores por las marcas bien establecidas y cuánto resienten las alteraciones que se hacen en los productos. Para atraer a las mujeres jóvenes, Revlon reformuló el fuerte aroma floral de su fragancia Intimate, que tiene 30 años de antigüedad, para darle un aroma más dulce y ligero. Las clientas de mucho tiempo protestaron y obligaron a la compañía a volver a introducir la vieja fórmula como "Intimate, el original", sin dejar de comercializar el perfume Intimate reformulado.

Al realizar cambios en los productos de una marca, es necesario que los mercadólogos aseguren a los consumidores leales que se trata de un mejor producto y no necesariamente de un producto *diferente.* El momento oportuno para hacer el anuncio y la introducción de una mejora del producto también son importantes: si la mejora de la marca se anuncia demasiado pronto, los consumidores pueden dejar de comprar los productos existentes; si es demasiado tarde, los competidores pueden haber aprovechado la oportunidad que presentaba el mercado con sus propias introducciones.

Asociaciones de imaginería no relacionadas con el producto. Para las marcas cuyas asociaciones principales son atributos no relacionados con el producto y los beneficios simbólicos o experienciales, la relevancia en la imaginería de usuario y uso es crucial. Debido a su naturaleza intangible, las asociaciones no relacionadas con el producto pueden ser más fáciles de cambiar; por ejemplo, por medio de una nueva campaña publicitaria que comunique un tipo diferente usuario o situación de uso. Sin embargo, el reposicionamiento

la tradicionalista empresa Mattel. Bratz capturó con rapidez la imaginación de las niñas estadounidenses, en particular, las adolescentes que con la edad habían dejado atrás a la Barbie. Un empleado de Mattel aceptó que "Bratz atrajo a las niñas más grandes que habían abandonado el mercado". La compañía expandió con rapidez su marca mediante acuerdos espectaculares para el licenciamiento de cerca de 350 productos, como ropa, accesorios, DVD y electrónicos. Alcanzó $2 500 millones en ventas en 2004, muy cerca de los $3 000 millones en ventas totales de Barbie ese mismo año.

Mientras tanto, Barbie no ha cambiado mucho desde hace algunos años. Algunos comentaristas describen la marca como "rancia", y los consumidores están de acuerdo. Entre 2001 y principios de 2004, las ventas de Barbie cayeron 27%. Con el fin de contrarrestar esta caída, Mattel comenzó a generar escenarios para ampliar el atractivo de Barbie para las niñas más grandes, incluido el "rompimiento" con Ken, su novio de muchos años, en 2004, competir como "concursante" en American Idol y "pasar el rato" con la cantante Hillary Duff en comerciales que promovían la línea de ropa de la muñeca Barbie, Fashion Fever. Mattel también lanzó una muñeca Lindsay Lohan Barbie, que trataba de aprovechar la popularidad sensacionalista de la actriz entre las niñas de mayor edad. Mattel incluso introdujo dos submarcas de muñecas al estilo Bratz para conectarse con las adolescentes más pequeñas e infantiles, "Flavas" y "My Scene", ninguna de las cuales obtuvo una respuesta entusiasta inicial de los consumidores. Combinadas, estas y otras medidas finalmente detuvieron la caída en las ventas de Barbie, que comenzaron a repuntar en 2006. Sin embargo, parece que la Barbie tiene una digna rival.

Fuente: Dorothy Pomerantz, "The Barbie Bust", *Forbes*, 28 de marzo de 2005, 64; Christopher Palmeri, "Hair-Pulling in the Dollhouse", *Business Week,* 2 de mayo de 2005; T. L. Stanley, "Barbie Hits the Skids", *Advertising Age,* 31 de octubre de 2005, 1.

mal concebido o demasiado frecuente puede desdibujar la imagen de la marca o quizá incluso alejar a los consumidores.

En categorías en las que la publicidad desempeña una función clave para construir el valor capital de la marca, la imaginería puede ser un medio importante de diferenciación. Por ejemplo, en la categoría de refrescos, los mercadólogos gastan millones de dólares en publicidad para construir una imagen para la marca. La apariencia joven y fresca de Pepsi-Cola ha sido un punto clave de diferencia con respecto a Coca-Cola. Pepsi-Cola también ha utilizado varios eslóganes con el paso de los años, desde su original "Generación Pepsi", hasta "La elección de una nueva generación". Pepsi lanzó después una campaña con el eslogan "Tienes que probarla" durante el Súper Tazón de 1992. Los anuncios, que mostraban a bebedores de Pepsi jóvenes y viejos, fueron un intento por ampliar la "Generación Pepsi" para incluir a grupos de mayor edad. Con pocas señales de éxito en las ventas, Pepsi regresó a su posicionamiento más familiar y poderoso, con nuevos anuncios acompañados del agudo lema publicitario "Sé Joven. Diviértete. Bebe Pepsi".[14] No obstante, después de eso, Pepsi nuevamente corrió el riesgo de alejarse de una fuente clave de valor capital con la introducción del tema publicitario más generalizado "Nada más es una Pepsi". Más recientemente, regresó a su enfoque en la juventud con "Generación siguiente" antes de llegar a "La alegría de la Cola", que se transformó un poco en "La alegría de la Pepsi". En 2003, Pepsi cambió su eslogan una vez más al más genérico "Es la Cola", que representa un alejamiento de los temas orientados a la juventud de su pasado reciente para reivindicar una posición de liderazgo. Por último, 2007 fue el año en que Pepsi regresó a su tono emocional, "Más feliz".

Es muy peligroso ir y venir entre el desempeño relacionado con el producto y las asociaciones de imaginería no relacionadas con el producto, debido a los enfoques publicitarios

y de marketing fundamentalmente diferentes que esto entraña. Considere a Heineken. Sus primeros anuncios mostraban escenas simples de la botella o de gente bebiendo tranquilamente la cerveza, respaldados por el eslogan "Ser el mejor es suficiente". Los anuncios posteriores, en un intento por hacer que la marca fuera más vanguardista y contemporánea, fueron más artificiales, presentaban el logotipo de una estrella roja brillante, y tenían un componente más prominente de estilo de vida. Quizá debido a que se desviaron demasiado del original, los anuncios no pudieron realmente impulsar las ventas y Heineken perdió su lugar como el importador líder de cerveza en Estados Unidos a manos de Corona. Una nueva y afilada campaña de 1999, llamada "Todo se trata de la cerveza", tuvo mucho más éxito en comunicar el mensaje de calidad de una manera contemporánea y humorística. El lema publicitario continuó hasta 2007 y esto aunado a la introducción de la versión Premium Light contribuyeron a que la compañía recapturara su participación de mercado en Estados Unidos.[15]

Los reposicionamientos significativos pueden ser peligrosos también por otras razones. Las imágenes de marca pueden ser extremadamente pegajosas, y una vez que los consumidores se forman asociaciones fuertes, puede ser difícil cambiarlas. Los consumidores pueden decidir ignorar o simplemente ser incapaces de recordar el nuevo reposicionamiento cuando existen en la memoria asociaciones de marca fuertes, pero diferentes.[16] Club Med, por ejemplo, ha intentado por años trascender su imagen de centro de travesuras vacacionales para personas desinhibidas, con el fin de atraer a personas de perfiles muy diversos. El Informe de desarrollo de marca 13-3 describe cómo el constante reposicionamiento de Michelob coincidió con una disminución constante en las ventas.

Para que las estrategias radicales de reposicionamiento funcionen, deben presentar beneficios nuevos y convincentes de la marca de una forma atractiva. Una marca que ha cambiado con éxito su imagen no relacionada con el producto a una imagen relacionada principalmente con el producto es BMW, declarado de manera unánime como la quintaesencia del vehículo "yuppie" de la década de 1980. Las ventas de esta marca cayeron casi la mitad de 1986 a 1991, cuando surgió la nueva competencia japonesa y dio inicio una reacción violenta contra la "Década de la avaricia". Convencidos de que ese alto estatus ya no constituía una posición deseable y sustentable, los mercadólogos decidieron enfocarse en los desarrollos y mejoras de los productos de BMW, como el desempeño eficiente, estilo distintivo e ingeniería de vanguardia. Estos esfuerzos, presentados en anuncios bien diseñados, ayudaron a disminuir la asociación "yuppie", y para 1995 las ventas habían alcanzado sus niveles de antaño.[17]

Resumen. Reforzar el valor capital de la marca requiere consistencia en la cantidad y naturaleza del programa de marketing de apoyo para la marca. Aunque las tácticas específicas pueden cambiar, los mercadólogos deben preservar y aumentar las fuentes clave de valor capital de la marca cuando sea pertinente. La innovación de producto y la relevancia son esenciales para mantener la continuidad y expandir el significado de la marca. El Informe de desarrollo de marca 13-4 describe cómo la marca británica Burberry se rehizo en el mundo de la moda. Después consideraremos situaciones en que son necesarias medidas más drásticas en bien de la marca.

Revitalizar las marcas

En casi cualquier categoría de producto, existen ejemplos de marcas prominentes y admiradas que pasaron por tiempos difíciles o que incluso desaparecieron por completo. No obstante, en años recientes, muchas de estas marcas se las han arreglado para hacer reapariciones impresionantes gracias a que sus mercadólogos han reavivado la lealtad de sus clientes. La suerte de marcas como *Reader's Digest*, Boston Market, Coach y Bally ha dado un giro exitoso de varios grados. El Informe de desarrollo de marca 13-5 describe cómo Lacoste y Pabst Blue Ribbon restablecieron el prestigio de sus marcas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-3

¡Elige un posicionamiento! El reposicionamiento de marca con Michelob

Una marca que no pudo recuperar sus ventas y que pasó por múltiples reposicionamientos es Michelob, que celebró su centésimo aniversario en 1996. Michelob siempre se posicionó como una cerveza de lujo de muy alta calidad. En la década de los setenta, lanzó anuncios que presentaban a profesionistas jóvenes y exitosos que proclamaban confiadamente, "Dondequiera que vayas está Michelob". Lejos de la fuerte imaginería de usuario que había creado esa campaña, la siguiente campaña publicitaria pregonó: "Los fines de semana se hicieron para Michelob". Más tarde, para impulsar las ventas decrecientes, el tema publicitario cambió a "Dale un toque de fin de semana a tu semana". A mediados de los ochenta, la empresa lanzó otra campaña que presentaba música de rock relajada y tomas elegantes de gente bonita, que proclamaba "La noche le pertenece a Michelob".

Ninguna de estas campañas pudo detener la caída en las ventas a 2.3 millones de barriles en 1994, en relación con el nivel máximo de 8.1 millones en 1980. Por último, en 1994, otra campaña publicitaria, "Algunos días son mejores que otros", explicaba a los consumidores que "Un día especial requiere una cerveza especial", que más tarde se convirtió en "Algunos días fueron hechos para Michelob".

¡Pobres de los consumidores! Después de tantos mensajes diferentes, difícilmente podría culpárseles si no tenían idea de cuándo se suponía que debían beber la cerveza. Mientras tanto, el desempeño de las ventas de Michelob continuaba deteriorándose.

En 2002, Michelob lanzó una extensión de marca para aprovechar el furor por las dietas bajas en carbohidratos con una cerveza baja en carbohidratos, Michelob Ultra. La marca se comercializó entre los bebedores de cerveza con estilos de vida activos mediante el lema publicitario que especificaba sus beneficios: "Pierde carbohidratos. No el sabor". La estrategia de nombramiento de submarca vinculó estrechamente la nueva cerveza a la marca madre Michelob, y gracias al alto perfil de la campaña de marketing de la Ultra, logró reposicionar a la marca Michelob como la cerveza para los consumidores jóvenes, activos y conscientes de la salud. Michelob Ultra logró un éxito temprano, logrando embarques de 3.1 millones de barriles en 2003, pero las ventas comenzaron a declinar al año siguiente conforme perdía popularidad la moda de los productos con bajo contenido de carbohidratos. En consecuencia, algunos comentaristas argumentan que Michelob Ultra necesitaba un nuevo posicionamiento, y por extensión, Michelob se reposicionaría una vez más. La marca transformó su empaque y comunicaciones en 2007 para tratar de explotar su herencia y raíces.

Fuente: Kevin Goldman, "Michelob Tries to Rebottle Its Old Success", *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 1995, B8; James B. Arndorfer, "Low-Carb Beer Buzz Starts to Lose Steam", *Advertising Age,* 23 de agosto de 2004, 6.

Como ilustran estos ejemplos, las marcas algunas veces han tenido que regresar a sus raíces para recapturar las fuentes perdidas de valor capital. En otros casos, el significado de la marca ha cambiado fundamentalmente para recuperar el terreno perdido y el liderazgo de mercado. Sin importar el enfoque que adopten los mercadólogos, las marcas en su reaparición tendrán que hacer cambios más "revolucionarios" que cambios "evolutivos" para reforzar el significado de la marca que describimos antes en este capítulo.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-4

Transformación de la imagen de Burberry

Burberry, fundada en 1856 por Thomas Burberry, a los 21 años de edad, fue un auténtico "desastre de la moda" a mediados de los noventa. Para muchos, era una marca aburrida y retrógrada que fabricaba impermeables para personas de edad madura. Burberry estaba, en palabras de un comentarista, "fuera del radar del mundo de la moda". Sin embargo, en unos cuantos años, con la ayuda de diseños contemporáneos y marketing actualizado, la marca se deshizo de su imagen seria y formal y una vez más se puso a la moda. La compañía instituyó un nuevo lema: "Nunca paramos de diseñar", que encapsulaba su nuevo enfoque para establecerse y seguir siendo relevante entre los volubles consumidores del mundo de la moda.



Una de las primeras maniobras de Burberry para refrescar su marca fue la de aprovechar su clásico tartán beige en una serie de accesorios que rápidamente se convirtieron en éxitos de la moda, como bolsas, bufandas y cintas para el cabello. Otra medida fue la de rejuvenecer las listas cruzadas de la tela con otros colores, estampados, tamaños y materiales en los diseños. Burberry tuvo cuidado en conservar el equilibrio entre lo contemporáneo y lo tradicional, que sigue resonando en los consumidores modernos. También trató de aprovechar otra imaginería icónica, como el abrigo militar y la insignia del caballo Prorsum. El uso de estos iconos de marca reflejó el hecho de que la administración de Burberry creía que "los rasgos distintivos principales y la estética de la marca son relevantes hoy debido al ingenio y creatividad de Thomas Burberry".

Otra clave en la transformación de Burberry fue la renovación de su publicidad. Contrató al afamado fotógrafo de modas Mario Testino para fotografiar un grupo de supermodelos, como Kate Moss, vistiendo los impermeables icónicos de Burberry. Se atribuye a estos anuncios el mérito de haber logrado la "imagen rebelde y pícara de la marca". La compañía también renovó sus tiendas para que combinaran con el aspecto contemporáneo de los nuevos diseños. En conjunto, los esfuerzos de Burberry dieron un giro a la suerte de la compañía. Entre 2000 y 2004, la empresa registró su quinto año consecutivo de incrementos en los ingresos y las utilidades netas aumentaron 75% en 2004, a $165 millones. Una tendencia a la eficiencia en 2005 y 2006 disminuyó en cierto grado el crecimiento en las utilidades, pero mejoró las posibilidades de largo plazo para la marca. Un comentarista resumió así los factores clave de la recuperación de la compañía: "Burberry atrae a un mercado muy amplio, lo cual explica los resultados tan buenos. Pero las grandes campañas publicitarias y las increíbles modelos mantienen a la etiqueta Burberry en un nivel muy prestigioso, atrayente y deseable".

Fuentes: Sally Beatty, "Plotting Plaid's Future", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2004, B1; Mark Tungate, "Fashion Statement", *Marketing,* 27 de julio de 2005, 28; Sharon Wright, "The Tough New Yorker Who Transformed a UK Institution Gets Her Reward", *The Express*, 5 de agosto de 2004, 17.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-5

Dos historias de retornos de marcas

Lacoste

Lacoste, fundada en Francia en 1933, se convirtió en un icono del estilo para la ropa deportiva inspirada en el tenis, y se le atribuye el mérito de haber vendido la primera camiseta polo, la famosa "camiseta de lagarto", cuyo logotipo era en realidad un cocodrilo. Durante la década de 1980, cuando el fabricante de cereales General Mills la adquirió, Lacoste no pudo seguir el paso a las tendencias predominantes en el mundo de la moda y sus ventas disminuyeron. En consecuencia, la compañía recortó sus precios y distribuyó su mercancía en tiendas de descuento como Wal-Mart y Kmart, lo que dañó aún más la imagen de la marca. Lacoste continuó sufriendo por sus ventas bajas hasta 2002, cuando contrató a Robert Siegel, ex ejecutivo de Levi's, a quien se le atribuye la creación de la línea Dockers, y que se encargó de supervisar el relanzamiento de la marca en Estados Unidos. Bajo la dirección de Siegel, Lacoste dejó de vender a los minoristas de descuento, prohibió las ventas en lugares como T.J. Maxx y varias tiendas departamentales Macy's. La compañía también regeneró sus descoloridas líneas de moda al introducir camisetas ajustadas para dama, una medida que incrementó la contribución de la ropa de dama a los ingresos estadounidenses de Lacoste de 7 a 33%. Lacoste fue un paso más allá y abrió sus boutiques de marca propia en áreas de compras en boga para exhibir su nueva imagen. Como resultado de estas medidas, los ingresos de Lacoste en Estados Unidos aumentaron más de 280% entre 2003 y 2005.

Pabst Blue Ribbon

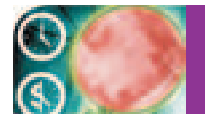
Pabst Blue Ribbon (PBR) nació en 1882 cuando la compañía cervecera Pabst comenzó a colocar cintas de seda en las botellas de su cerveza "Select". La compañía se convirtió en una de las principales marcas de Estados Unidos y siguió siéndolo hasta 1977, cuando las ventas llegaron a los 18 millones de barriles. Conforme la competencia de Budweiser y Miller iba en aumento, la marca PBR sufrió de recortes en los precios, problemas en la calidad y cambios de propiedad. Después de años de declive, las ventas de PBR de pronto repuntaron en el área de Portland, Oregon en 2001. La dirección investigó y descubrió que los jóvenes, que marcaban las tendencias de la moda, estaban adoptando a la cerveza como una alternativa "estadounidense, proletaria" a las grandes marcas y cervezas artesanales que sus padres preferían. En lugar de utilizar la publicidad costosa, a la que había dejado de recurrir desde la década de los setenta, Pabst trató de explotar este mercado a través de la publicidad de persona a persona, promociones en locales y patrocinio de eventos, principalmente de grupos y conciertos locales, y otorgó licencias para el uso de su marca en mercancías dirigidas a los "reformistas". Como consecuencia, PBR experimentó un crecimiento de 15% en ventas tanto en 2003 como en 2004, después de un 5% de crecimiento en 2002.

Fuentes: Greg Lindsay, "The Alligator's New Look", *Business* 2.0, abril de 2006, 68-69; Georgina Safe "Crocodile Rocks a Comeback", *The Australian*, 28 de julio de 2006; www.pabstblueribbon-.com; Jeremy Mullman, "Schlitz Tries to Revive '50s Heyday", *Advertising Age*, 17 de abril de 2006, 8, Ann Cortissoz, "Not Your Father's Beer: Your Grandfather's", *Boston Globe*, 20 de octubre de 2004, F1.

Con frecuencia, lo primero que debe tomarse en cuenta para cambiar la fortuna de una marca son las fuentes originales de valor capital. Como Norman Berry de Ogilvy & Mather comentó alguna vez:

> Las marcas que tienen más probabilidad de responder a los esfuerzos de revitalización son aquellas que tienen valores claros y relevantes que han estado latentes durante mucho tiempo, que recientemente no se han expresado bien ni en las comunicaciones ni el marketing, o que se han violado por problemas del producto, reducciones de costos, etcétera. *Donde hay indicios de que estos valores existen y que, en efecto, fueron parte del magnetismo de la marca en sus mejores días, las probabilidades de revitalización son buenas.* Si se cree que la marca carece de valores fuertes, es probable que la fortaleza pasada del negocio o producto dependiera simplemente de las características de desempeño y gasto y que, de hecho, de acuerdo con nuestra definición, en realidad nunca haya sido una marca verdadera. Revivir estas marcas es más parecido a comenzar de cero. En realidad no se trata de una revitalización.[18]

Al definir las estructuras de conocimiento de marca para guiar el reposicionamiento, los mercadólogos necesitan caracterizar de manera precisa y completa la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; las asociaciones fuertes, favorables y únicas de la mar-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-6

Harley-Davidson Motor Company

Harley-Davidson es una de las pocas compañías en el mundo que puede afirmar tener una legión de seguidores tan dedicados a la marca que algunos hasta se hacen tatuar su logotipo. Aún más impresionante es el hecho de que Harley-Davidson haya atraído una base de clientes tan leales con un mínimo de publicidad. Fundada en 1903 en Milwaukee, Wisconsin, Harley-Davidson ha estado dos veces cerca de la quiebra, pero en la actualidad es una de las marcas más reconocidas en el mundo, que disfruta de 55% de conciencia de marca sin ayuda. Se sabe que los clientes tienen que pasar por listas de espera con el fin de tener en sus manos una Harley.

Antes de la década de 1980, para vender sus motocicletas la compañía dependía casi exclusivamente de la publicidad de persona a persona y de la imagen de su grupo de usuarios. En 1983, la compañía estableció un club de dueños, el Harley Owners Group (HOG), que patrocinaba carreras de motocicletas, paseos en motocicleta con fines de beneficencia y otros eventos para motociclistas. En el grupo se admite gratuitamente a todos los dueños de una Harley y éstos se pueden inscribir en el sitio Web www.hog.com. Durante su primer año, HOG contaba con 33000 miembros. Para 2006, había más de un millón de miembros del HOG en más de 1200 clubes alrededor del mundo.



Harley-Davidson siempre ha cultivado una imagen un tanto rebelde.

A principios de los años ochenta, Harley-Davidson comenzó un programa de licenciamiento para proteger su marca comercial y promoverla. Los primeros esfuerzos se hicieron principalmente para apoyar la experiencia de montar en motocicletas, con productos como camisetas, joyería, pequeños artículos de piel y otros productos atractivos para los motociclistas. En la actualidad, el principal cliente de productos licenciados de Harley-Davidson es la red de distribuidores Harley. Además, para atraer nuevos clientes, Harley-Davidson ha otorgado la licencia para usar su marca en ropa infantil,

ca y las respuestas hacia la marca en la memoria del consumidor; y la naturaleza de las relaciones entre el consumidor y la marca. Un sistema de medición integral del valor capital de la marca, como el que se analizó en el capítulo 8, debe ayudar a revelar la condición actual de estas fuentes de valor capital. Si no, o para proporcionar una comprensión adicional, puede ser necesaria una auditoría especial de marca. De particular importancia es el grado en que las asociaciones fundamentales de la marca siguen funcionado con eficacia como puntos de diferencia o puntos de paridad para posicionar de manera adecuada a la marca. ¿Estas asociaciones positivas están perdiendo fuerza o singularidad? ¿Se han vinculado a la marca asociaciones negativas, por ejemplo, debido a algún cambio en el entorno de marketing?

Después, los mercadólogos deben decidir si conservar el mismo posicionamiento o crear uno nuevo, y si éste es el caso, qué posicionamiento adoptar. Las consideraciones de posicionamiento explicadas en el capítulo 3 pueden ofrecer ideas útiles en cuanto a la conveniencia y factibilidad de las diferentes posiciones posibles con base en consideraciones relacionadas con la compañía, el cliente y la competencia. Algunas veces el posicionamiento es el apropiado, pero el programa de marketing es la causa del problema debido a

juegos, juguetes y muchos otros artículos orientados a los niños y que se venden aparte de su red de distribuidores. En el mundo del licenciamiento, Harley-Davidson es considerada una marca "inagotable" que produce para la Motor Company decenas de millones en ingresos cada año.

El equipo para montar en motocicletas existe desde que existen las motocicletas. Cuando el negocio de Harley-Davidson creció, la compañía creó Harley-Davidson MotorClothes para incluir equipo tradicional de motociclismo junto con accesorios y ropa deportiva informal tanto para hombre como para mujer, para expandirse a una base diversa de consumidores motociclistas y no motociclistas. Harley MotorClothes es una faceta clave de la división General Merchandise de la compañía, cuyos ingresos crecieron de $151 millones en 2000 a $247 en 2005.

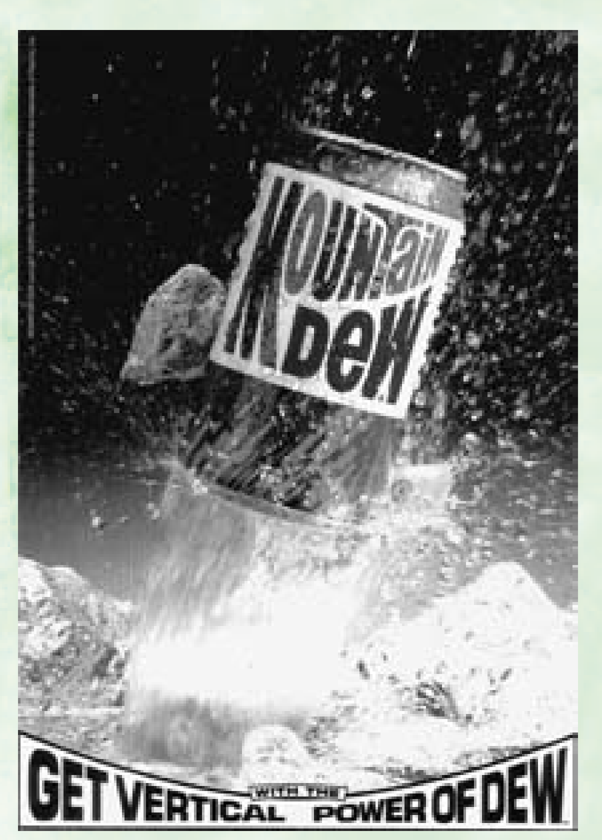
Harley-Davidson continúa promocionando su marca con esfuerzos de marketing populares. Por ejemplo, muchos empleados y ejecutivos de la compañía tienen una motocicleta Harley y suelen conducirlas con clientes. Esta intimidad con el cliente hace que la publicidad tradicional sea casi innecesaria. En 1996, Harley no gastó en publicidad. En 1997, el presupuesto total de marketing de Harley fue de $20 millones, sólo $1 millón de los cuales se destinó a publicidad. Como siempre, el altamente visible contingente de motociclistas ofrece promociones y respaldos invaluables libres de costo. Muchos otros mercadólogos tratan de tomar prestado el atractivo de Harley usando las motocicletas en sus anuncios, lo que da a la compañía una colocación de producto gratuita.

Una de las áreas más recientes de crecimiento son las motociclistas mujeres. La compañía diseña sus motocicletas para ofrecer un manejo más cómodo a una variedad de motociclistas y alienta a las mujeres a tomar los cursos de su Rider's Edge Academy of Motorcycling con un cartel que muestra a una mujer motociclista y el mensaje publicitario "No soy un respaldo". En 2004, cerca de 40% de los participantes en Rider's Edge eran mujeres. Después de representar un pequeño porcentaje de dueños de Harley en la década de los ochenta, las mujeres representaban alrededor de 11% en 2005. A medida que atrae nuevos clientes, la compañía continúa complaciendo a sus clientes e inversionistas: en 2005, las utilidades se elevaron 8% a $960 millones con ventas de $5300 millones, un aumento de 6.5% en relación con el año anterior, lo que representó 21 años consecutivos de crecimiento récord.

Fuentes: Bill Tucker, Terry Keenan y Daryn Kagan, "In the Money", *CNNfn,* 20 de enero de 2000; "Harley-Davidson Extends MDI Entertainment License for Lotteries' Hottest Brand", *Business Wire*, 1 de mayo de 2001; Glenn Rifkin, "How Harley-Davidson Revs Its Brand", *Strategy & Business*, cuarto trimestre de 1997; Joseph Weber, "He really Got Harley Roaring", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, 70; Rick Barrett, "From the Executive Suite to the Saddle", *Chicago Tribune*, 1 de agosto de 2004, CN3,



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-7



Mountain Dew se ha reposicionado completamente con gran éxito.

Un nuevo comienzo para Mountain Dew

Mountain Dew se lanzó en 1969. En un inicio, PepsiCo la comercializó con el rústico mensaje publicitario "Yahoo Mountain Dew! It'll tickle your innards" ("¡Viva Mountain Dew! Sentirás cosquillas en tus entrañas"). Desde entonces, la bebida ha superado sus raíces provincianas. Después de un infructuoso intento a principios de 1980 por atraer a los bebedores adolescentes citadinos a la marca al anunciarse en MTV, la compañía cambió su enfoque para usar escenas de acción al aire libre en sus anuncios. A finales de los ochenta, Mountain Dew registró incrementos anuales de dos dígitos en su volumen de ventas. Este crecimiento fenomenal continuó hasta los noventa, y Mountain Dew se convirtió en el refresco de más rápido crecimiento en Estados Unidos durante la mayor parte de la década. Su búsqueda pujarte de jóvenes bebedores de refrescos ayudó a la marca a elevar su participación de mercado de 2.7% en 1980 a 7.2% en 2000.

En los noventa, Mountain Dew actualizó su imagen basada en las actividades al aire libre al utilizar deportes extremos, como paracaidismo, práctica en monopatín y deslizamiento en tabla para nieve. Los primeros anuncios presentaban a atletas participando en deportes extremos mientras consumían productos Mountain Dew, acompañados por el mensaje publicitario "Do the Dew". Un anuncio más reciente presentaba un hombre en una bicicleta de montaña persiguiendo a un guepardo para recuperar su lata de Dew, mientras otro retrataba a un hombre que luchaba a topes con un carnero para defender su Mountain Dew. Para llegar a los consumidores urbanos, que por lo general no ven las competencias de deportes de acción, Mountain Dew desarrolló una serie de anuncios impresos, para radio y televisión que presentaban a la superestrella del hip-hip Busta Rhymes.

que no se puede cumplir. En estos casos, una estrategia de "regreso a lo básico" puede ser aconsejable. El Informe de desarrollo de marca 13-6 describe cómo Harley-Davidson montó una estrategia de regreso a lo básico para convertirse en un icono de prestigio. Sin embargo, en otros casos, el posicionamiento anterior ya no es viable y es necesaria una estrategia de "reinvención". El Informe de desarrollo de marca 13-7 describe cómo Mountain Dew reacondicionó por completo la imagen de su marca para convertirse en un fenómeno de los refrescos. Como este ejemplo ilustra, a menudo es más fácil revivir una marca que simplemente había quedado relegada al olvido.

Sin lugar a dudas, las estrategias de revitalización siguen una secuencia que va desde el "retorno a lo básico" puro en un extremo a "reinvención" pura en el otro. Muchas campañas combinan elementos de ambas estrategias. Por último, observe que los fracasos de *marketing*, en los que se atrae un número insuficiente de consumidores hacia la marca, por lo general son mucho menos dañinos que las fallas de *producto*, en las cuales la marca fundamentalmente no puede cumplir sus promesas a los consumidores. En este caso, las fuertes asociaciones negativas pueden ser difíciles de superar. Como ejemplo de un fracaso de mercado, Napster, el ejemplo perfecto de los sitios para compartir archivos en Internet, fue obligado a salir de la industria luego de un juicio que perdió en 2002 por ofrecer acceso a

Mountain Dew equilibra sus campañas televisadas en cadena nacional con esfuerzos populares de marketing, como el patrocinio de atletas de deportes de acción y eventos como ESPN X-Games, en los que ofrece muestras en sus camionetas Dew Hummers y carros de metro, y promociones en parques de patinaje locales. Scott Moffitt, director de marketing de Mountain Dew reconoció el desafío que supone conservar la frescura del marketing de Dew: "No puedes predicar [a nuestros clientes] o decirles qué es lo que está de moda".

Mountain Dew probó de nuevo el poder de su programa de marketing en 2000 cuando introdujo Mountain Dew Code Red, su primera extensión de línea desde que Diet Mountain Dew debutó en 1988. La bebida roja brillante sabor cereza tuvo el respaldo de una campaña publicitaria nacional que empleó el marketing populista, así como compras en medios de alto perfil. El lanzamiento de Code Red tuvo un éxito rotundo (véase el Informe de desarrollo de marca 4-1).

Sin embargo, después de este éxito, la franquicia de Mountain Dew se vio perjudicada por la disminución en el consumo de refrescos debido a que los clientes comenzaron a preferir agua y jugos. Para reconectarse con su audiencia central de adolescentes, Mountain Dew incrementó sus actividades populares al patrocinar la gira de basquetbol callejero Mix Tape y el Dew Actions Sports Tour. La compañía también lanzó el programa de lealtad Dew U, en el cual los bebedores intercambiaban códigos impresos dentro de las tapas de los envases por una variedad de productos disponibles en el sitio de Intenet Dew U. En 2005, Mountain Dew lanzó otra extensión de marca, una bebida energética, alta en cafeína, llamada MDX orientada a los 180 millones de jugadores de videojuegos, al introducirla como "el refresco oficial" de la E3 Electronics Entertainment Expo. Antes del lanzamiento, la compañía invitó a jugadores a una "prueba beta" del producto con el fin de refinar su receta y nombre. Estas maniobras combinadas revirtieron una caída de cuatro años, impulsaron el volumen de las ventas 1.5% en 2004, y permitieron a Mountain Dew seguir siendo la cuarta bebida carbonatada en Estados Unidos en términos de ventas hasta 2006.

Fuentes: Theresa Howard, "Being True to Dew", *Brandweek*, 24 de abril de 2000; Greg Johnson, "Mountain Dew Hits New Heights to Help Pepsi Grab a New Generation", *Los Angeles Times*, 6 de octubre de 1999; Michael J. McCarthy, "Mountain Dew Goes Urban to Revamp Country Image", *Wall Street Journal*, 19 de abril de 1989; "Top-10 U.S. Soft Drink Companies and Brands for 2000", *Beverage Digest,* 15 de febrero de 2001; Kate MacArthur, "Mountain Dew Gives Gamers More Caffeine", *Advertising Age*, 26 de septiembre de 2005, 6; Kate MacArthur, "Angelique Bellmer Krembs: Director-Consumer Marketing, Pepsi-Cola North America", *Advertising Age*, 30 de mayo de 2005, S6.

más de 60 millones de usuarios a archivos digitales de canciones copiados de manera ilegal. Dado que muchos fanáticos de la música seguían teniendo afecto por la marca y no había nada malo en cuanto al desempeño del servicio en sí, la compañía de música digital Roxio la compró en una subasta de quiebra por $5 millones en 2002 y la usó para cambiar la marca de su servicio por subscripción para descargar música, Pressplay. El nuevo Napster disfrutó de un moderado éxito y generó ingresos por $23 millones en 2006, casi el doble de la cifra de 2005.[19]

Con una comprensión de las estructuras de conocimiento actuales y deseadas de la marca, podemos concebir el marco de valor capital de la marca basado en el cliente como una guía de cómo renovar mejor las fuentes antiguas de valor capital de la marca o crear nuevas para alcanzar el posicionamiento pretendido. De acuerdo con el modelo, tenemos dos opciones:

1. Ampliar la profundidad o amplitud de la conciencia de marca, o ambas cosas, al mejorar el recuerdo y reconocimiento de la marca por parte del consumidor en situaciones de compra o consumo.
2. Mejorar las asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas que constituyen la imagen de la marca. Esto puede requerir programas orientados a las asociaciones de marca nuevas o existentes.

Al mejorar la prominencia de la marca y su significado de esta forma, podemos lograr respuestas más favorables y mayor resonancia de marca. Podemos restaurar las fuentes perdidas de valor capital de la marca y establecer nuevas de las mismas tres formas en que creamos fuentes de valor capital de la marca: cambiando los elementos de la marca, cambiando el programa de marketing de apoyo o apalancando nuevas asociaciones secundarias. En esta sección consideramos varias estrategias alternativas para apalancar la conciencia e imagen de una marca existente con el fin de renovar fuentes anteriores de valor capital de la marca o crear nuevas.

Expandir la conciencia de la marca

Cuando una marca se está debilitando, la *profundidad* de la conciencia suele no ser el problema; los consumidores aún pueden reconocer o recordar a la marca en ciertas circunstancias. Más bien, la *amplitud* de la conciencia de marca es el obstáculo: los consumidores tienden a pensar en la marca sólo de formas muy estrechas. Como indicamos en el capítulo 3, un medio eficaz para construir valor capital de la marca es aumentar la amplitud de la conciencia de marca para asegurarse de que los consumidores no la pasen por alto.

Consideremos las estrategias para incrementar el uso y encontrar nuevos usos para la marca. Si suponemos que una marca tiene un nivel razonable de conciencia y una imagen positiva ante el consumidor, quizá el punto de partida más adecuado para crear nuevas fuentes de valor capital de la marca sea incrementar el uso. En muchos casos, este enfoque representa la ruta de menor resistencia debido a que no requiere cambios costosos ni difíciles en la imagen o posicionamiento de la marca, sino cambios relativamente fáciles en la prominencia y conciencia de la marca.

Podemos incrementar el uso ya sea aumentando el nivel o la cantidad de consumo (*cuánto* usan los consumidores la marca) o aumentando la frecuencia del consumo (con *cuánta frecuencia* la usan).

Probablemente sea más fácil aumentar el número de veces que un consumidor usa el producto que cambiar la cantidad que él o ella utilizan en cualquier momento. Una posible excepción son los productos de compra impulsiva, como los refrescos y refrigerios, cuyo uso aumenta cuando el producto está más disponible.

Por otra parte, aumentar la frecuencia de uso requiere identificar nuevas oportunidades para usar la marca de la misma forma básica, o identificar formas completamente nuevas y diferentes de usar la marca. Aumentar la frecuencia de uso es una opción particularmente atractiva para marcas con una gran participación de mercado que son líderes en su categoría de productos. Examinemos ambos enfoques.

Identificar oportunidades adicionales o nuevas de uso. Para identificar oportunidades nuevas o adicionales para usar más la marca, aunque sea de la misma forma básica, los mercadólogos deben diseñar un programa de marketing que incluya lo siguiente:

- Comunicaciones acerca de la idoneidad y las ventajas de usar la marca con más frecuencia en situaciones existentes o nuevas.
- Recordatorios a los consumidores para que usen efectivamente la marca tan cerca como sea posible en el tiempo a aquellas situaciones en las que se podría utilizar.

Para muchas marcas, aumentar el uso puede ser tan simple como mejorar la conciencia de primera mención a través de publicidad de recordación (como el caso del jugo de verduras V-8 y su clásica campaña publicitaria “¡Guau! Podría haber tomado un V-8”). En otros casos, podrían ser necesarias pistas de recuperación más creativas. Estos recordatorios pueden ser críticos debido a que los consumidores suelen adoptar una “fijación funcional” con respecto a una marca, lo cual facilita que la ignoren en entornos de consumo no tradicional.

Por ejemplo, los consumidores consideran que algunas marcas son adecuadas sólo en ocasiones especiales. Una estrategia eficaz en este caso puede consistir en redefinir lo que significa ser “especial”. Por ejemplo, en una ocasión Chivas Regal lanzó una campaña de anuncios impresos de su whisky escocés mezclado con el tema “¿Para qué estás reservando tu Chivas?” Los anuncios, que mostraban a diferentes personas en diferentes escenarios,

incluían encabezados como "Algunas veces la vida empieza cuando llega la niñera", "Tu escocés con soda sólo es tan bueno como tu escocés con soda", y "Si piensas que la gente puede pensar que pides Chivas para presumir, quizá estás pensando demasiado". Sin embargo, para que campañas como ésta funcionen, la marca debe conservar su asociación de marca de "alta calidad", una fuente clave de valor capital, y convencer al mismo tiempo a los consumidores de adoptar hábitos de uso más amplios.

Otra oportunidad para aumentar la frecuencia de uso ocurre cuando las *percepciones* de uso de los consumidores difieren de la realidad. En el caso de muchos productos que duran relativamente poco tiempo, es posible que los consumidores no compren repuestos del producto con la rapidez o frecuencia necesarias.[20] Una estrategia para acelerar el reemplazo del producto es vincular el acto del reemplazo a cierta fecha, evento o época del año. Por ejemplo, varias marcas, como los cepillos dentales Oral-B, han lanzado promociones vinculadas a la temporada en que entra en vigor el horario de verano. Otra estrategia es ofrecer a los consumidores mejor información acerca de 1) cuándo usaron por primera vez el producto o necesitan reemplazarlo, o 2) el nivel actual de desempeño del producto. Por ejemplo, las baterías ofrecen medidores integrados que muestran cuánta energía les queda, los cepillos dentales tienen indicadores de color que señalan cuándo es necesario cambiarlos.

Por último, quizá la forma más sencilla de incrementar el uso ocurra cuando éste no llega al nivel óptimo o recomendado. Aquí es necesario persuadir a los consumidores de las ventajas del uso más regular y superar los posibles obstáculos para aumentar el uso, por ejemplo, mediante diseños de producto y empaques más convenientes y fáciles de usar.

Identificar formas nuevas y completamente diferentes de usar la marca. El segundo método para incrementar la frecuencia de uso de la marca es identificar aplicaciones completamente nuevas y diferentes. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo las compañías de productos alimenticios han promocionado recetas en las que se usan sus productos de formas totalmente nuevas. Después de años de declives en sus ventas de 3 a 4% anuales, las ventas de Cheez-Whiz aumentaron 35% cuando la marca contó con el respaldo de una nueva campaña publicitaria que promocionaba el producto como un acompañamiento de salsa de queso para usarse en el horno de microondas.[21] Quizá el ejemplo clásico de encontrar nuevas aplicaciones creativas para un producto sea el bicarbonato de sodio Arm & Hammer, cuyas propiedades desodorizantes y limpiadoras han dado origen a varios usos nuevos de la marca.

Otras marcas han copiado la receta de Arm & Hammer: Clorox ha lanzado anuncios que destacan los muchos beneficios de su blanqueador, por ejemplo, cómo elimina los olores de la cocina; la goma de mascar Wrigley's ha lanzado anuncios que pregonan que su producto es un sustituto de fumar; y Tums ha lanzado anuncios de su antiácido que promueven sus beneficios como un suplemento de calcio. Coach se las ha arreglado para expandir el uso y la frecuencia de su marca y de su categoría.

COACH

Las mujeres estadounidenses compraron un promedio de 2.4 bolsos de mano en 2000, en comparación con 1.9 en 1988, y Coach desempeñó una función decisiva en este aumento. La estrategia de crecimiento de Coach fue llenar las situaciones de "vacío de uso", en las que las opciones disponibles de bolsos no eran las adecuadas, con un plétora de diferentes opciones de bolsos para casi cualquier ocasión, incluidos bolsos de noche, mochilas, carteras, bolsos de mano, portafolios, monederos y morrales. En lugar de poseer un pequeño número de bolsos adecuados para un número limitado de usos, Coach alentó a las mujeres a considerar los bolsos como "los zapatos del siglo XXI: una forma de actualizar con frecuencia el guardarropa con diferentes estilos sin pagar el costo de la ropa nueva". Un vacío reciente que la compañía identificó fue el uso para los fines de semana veraniegos. Para llenarlo, Coach decidió introducir la línea Hamptons Weekend de productos de piel de alta calidad, hechos con materiales durables y resistentes a la intemperie. Las tiendas minoristas de Coach educaron a los consumidores en el nuevo uso al exhibir bolsos llenos de toallas de playa y sandalias. Dos años después de su lanzamiento en 2003, la bolsa Hamptons Weekend vendió casi 250 000 unidades, con ventas de $40 millones.[22]

Las nuevas aplicaciones de uso pueden requerir más que sólo nuevas campañas publicitarias o métodos de comercialización. Nuevos usos suelen surgir a consecuencia de un nuevo empaque. Por ejemplo, Arm & Hammer introdujo un “Empaque para el congelador” (con “descargas de frescura”) para su bicarbonato de sodio natural, diseñado especialmente para refrescar y desodorizar mejor los refrigeradores y congeladores. La ciencia del desarrollo de marca 13-2 describe varias formas de ampliar el uso.

Mejorar la imagen de la marca

A pesar de que los cambios en la conciencia de marca quizá sean la forma más fácil de crear nuevas fuentes de valor capital de la marca, suelen ser necesarios cambios más radicales. Quizá sea preciso crear un nuevo programa de marketing para mejorar las asociaciones fuertes, favorables y únicas que constituyen la imagen de la marca. Como parte de este reposicionamiento, o de un compromiso renovado con el posicionamiento existente, tal vez sea necesario reforzar las asociaciones positivas que se hayan desdibujado, neutralizar las asociaciones negativas que se hayan creado y crear asociaciones positivas adicionales.

Reposicionar la marca. En algunos casos, el reposicionamiento de una marca requiere que se establezcan puntos de diferencia más convincentes. Esto puede implicar simplemente recordar a los consumidores las virtudes de una marca que se han comenzado a dar por hecho. Recuerde cómo la debacle de la Nueva Coca (New Coke) descrita en el capítulo 1 logró todo lo contrario. Corn Flakes de Kellogg’s lanzó una campaña publicitaria exitosa con el eslogan “Pruébalos de nuevo por primera vez”. Asimismo, Disneyland intentó hacer que los consumidores se acercaran al baúl de los recuerdos mediante una serie de anuncios de 2005 que celebraban el quincuagésimo aniversario de este parque temático. En algunos casos, un punto de diferencia clave puede ser la nostalgia y la herencia más que cualquier diferencia relacionada con el producto.

La investigación ha indicado que la publicidad nostálgica puede influir de manera positiva en los consumidores. Un estudio empírico confirmó que los anuncios intencionalmente nostálgicos producían actitudes favorables hacia la publicidad y la marca.[23] Otro estudio identificó una fuente potencial de comportamiento de compra nostálgico, llamada “influencia intergeneracional”, o la influencia que ejerce el comportamiento de compra y actitudes hacia la marca de un padre sobre el comportamiento y actitudes de sus hijos.[24] Este estudio encontró que las influencias intergeneracionales pueden funcionar como fuente de valor capital de la marca, pero que sus efectos no son iguales para todas las marcas maduras. Por el contrario, ciertas categorías de productos y marcas resienten más el “efecto intergeneracional”, en el que el padre y el hijo comparten la misma preferencia por las marcas, que otras. Las categorías (y sus marcas correspondientes) que exhiben los efectos intergeneracionales más marcados incluyen la sopa (Campbell’s), la salsa catsup (Heinz), los pañuelos faciales desechables (Kleenex y Puffs), la mantequilla de cacahuate (Peter Pan, Jif, Skippy), la mayonesa (Miracle Whip, Kraft, Hellman’s) y la pasta (Mueller, Ronzoni).

Otras ocasiones es necesario reposicionar una marca para establecer un punto de paridad en alguna dimensión clave de la imagen. Un problema común para los mercadólogos de marcas establecidas y maduras es hacerlas más contemporáneas y crear para ellas situaciones relevantes de uso, un perfil de usuario más contemporáneo, o una personalidad de marca más moderna. Las marcas de tradición que han existido durante años pueden considerase confiables, pero también aburridas, poco interesantes y no muy atractivas. Actualizar una marca puede requerir una combinación de nuevos productos, nueva publicidad, nuevas promociones, nuevo empaque, etcétera. Por ejemplo, Yuengling, la cerveza regional con 170 años de antigüedad, duplicó sus ventas cuando introdujo una versión más ligera y con más sabor, nuevas etiquetas que le dieron una apariencia nostálgica y artística, y nuevas promociones que explotaban el orgullo regional al enfocarse en el lugar de la cervecería en la historia. La nueva imagen posibilitó precios más altos y permitió a la marca obtener cuentas en locales de mayor categoría.[25]



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 13-2

Comprensión de la expansión de uso

Brian Wansink, profesor de Cornell University, ha estudiado varias cuestiones de marketing y desarrollo de marcas asociadas con el consumo de productos. Describe varias formas diferentes de identificar y comunicar nuevas situaciones de uso. Un punto de partida obvio para generar oportunidades potenciales de expansión son las sesiones de lluvia de ideas o grupos de enfoque con usuarios leales y frecuentes y usuarios menos leales y poco frecuentes. Contrastar las preferencias y comportamientos de los dos grupos puede ayudar a comprender las barreras potenciales en las percepciones y uso que se deben superar, así como las oportunidades de crecimiento adicional. Wansink también observa que los mercadólogos pueden descubrir percepciones de productos y situaciones potencialmente relacionados a través de un análisis de grupos u otros enfoques estadísticos multivariados.

Además, Wansink argumenta que las estrategias de medios exitosas para campañas publicitarias de expansión suelen depender de una orientación y oportunidad bien planeadas. Las marcas con pequeña participación pueden orientarse con más factibilidad a usuarios de sus marcas al publicitar nuevos usos en sus empaques y etiquetas. Por ejemplo, el cereal Trix usó un panel lateral para indicar los productos complementarios, como helado, yogurt y mezcla de frutos secos, sobre los cuales se podía espolvorear Trix. Murphy's Oil Soap imprimió una serie de diferentes ideas de uso en estampas fáciles de despegar en sus envases. Los restaurantes Roy Rogers usaron sus manteletas de papel para publicitar ocho situaciones: fiestas, días de campo, reuniones, etcétera, en las cuales los clientes podían comer su pollo listo para llevar. En términos de oportunidad, Wansink observa que la exposición a la publicidad debe coincidir con situaciones en las que sea más probable que los consumidores hagan elecciones de marca. Por ejemplo, Campbell's programa los anuncios de radio de sus sopas para que se transmitan antes de la hora de la comida y la cena con el fin de que la sopa sea lo primero que los consumidores recuerden en el momento más oportuno.

Wansink define ***productos de uso variable*** como aquellos que tienen demandas elásticas debido a que tienen un alto grado de posibilidad de sustitución o porque son capaces de crear su propia demanda cuando son preponderantes, como productos para la limpieza del hogar y los alimentos. En este tipo de productos, las estrategias de marketing para incrementar el abastecimiento del consumidor, como las promociones o cambios en el empaque, pueden incrementar la preponderancia y por lo tanto, el uso del producto. Por ejemplo, los tamaños de empaque más grandes y los descuentos en los precios, en virtud de que reducen el costo unitario percibido del producto, tienen uso acelerado. Otra forma de aumentar la cantidad usada es reducir las consecuencias indeseables de un mayor nivel de uso. Por ejemplo, un champú diseñado para ser suficientemente suave para su uso diario puede reducir las inquietudes de los consumidores que piensan que el lavado frecuente del cabello es indeseable y por lo tanto, eliminar su tendencia a mantener constante la cantidad de producto que usan.

Fuentes: Brian Wansink, "Advertising Strategies to Increase Usage Frequency", *Journal of Marketing* 60, núm. 1, enero de 1996, 31-46; Brian Wansink y Jennifer Marie Gilmore, "New Uses That Revitalize Old Brands", *Journal of Advertising Research*, marzo-abril de 1999, 90-98; Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?", *Journal of Marketing* 60, núm 3, julio de 1996, 1-14; David A. Aaker, *Managing Brand Equity*, Nueva York, Free Press, 1991.

Cambiar los elementos de marca. Con frecuencia debemos considerar uno o más elementos de marca para transmitir nueva información o indicar que la marca va a adoptar un nuevo significado debido a que el producto o algún otro aspecto del programa de marketing ha cambiado. El nombre de marca es, por lo general, el elemento más importante de la marca, y suele ser el más difícil de cambiar. No obstante, podemos desechar nombres o combinarlos como iniciales para reflejar cambios en la estrategia de marketing o facilitar su pronunciación o recuerdo. Los nombres abreviados o iniciales pueden disfrazar asociaciones de producto potencialmente negativas. Por ejemplo, en un intento por transmitir una imagen más saludable, Kentucky Fried Chicken abrevió su nombre a las iniciales KFC. La compañía también introdujo un nuevo logotipo que incorpora el personaje del Coronel Sanders como un medio para mantener la tradición, pero también para modernizar su atractivo. Los nombres de marca pueden cambiar por otras razones. Federal Express eligió acortar oficialmente su nombre a FedEx e introducir un nuevo logotipo para reconocer la forma en que los consumidores llamaban en realidad a la marca.[26]

Es más fácil cambiar otros elementos de la marca, y de hecho puede ser necesario, en especial si desempeñan una función importante en la conciencia o imagen. El capítulo 4 describió cómo modificar y actualizar los logotipos, personajes, empaque, etcétera, con el paso del tiempo. Señalamos ahí que, en general, los cambios deben ser de naturaleza moderada y evolutiva, y que los mercadólogos deben tener mucho cuidado en preservar los aspectos más sobresalientes de los elementos de marca. Por ejemplo, cuando Ramada decidió que quería comunicar una apariencia fresca y lujosa al público, pero no perder el valor capital tan alto que había acumulado su nombre, optó por introducir un nuevo logotipo que conservó el nombre de Ramada en brillante color rojo, mientras iba descartando poco a poco las marcas Ramada Inn y Ramada Limited de su portafolio y pasó más de un año renovando sus propiedades.[27] El Enfoque de marca 13.0 considera con mayor detalle las cuestiones relativas al cambio de los nombres corporativos.

Ingresar a nuevos mercados

Las decisiones de posicionamiento requieren que especifiquemos el mercado objetivo y la naturaleza de la competencia para establecer el marco competitivo de referencia. Los segmentos de mercado que la empresa actualmente atiende con otros productos pueden representar metas potenciales de crecimiento para la marca. Sin embargo, para orientarse con eficacia a estos otros segmentos, por lo general se requieren algunos cambios o variaciones en el programa de marketing, en especial en la publicidad y otras comunicaciones, y la decisión de hacer esto depende en última instancia de un análisis costo-beneficio. El capítulo 3 presentó algunas cuestiones básicas de segmentación, y el capítulo 14 considera algunas cuestiones específicas de segmentación en el contexto de marcas globales, así como factores geográficos y de otro tipo. Esta sección destaca algunas cuestiones claves relativas a la segmentación en cuanto se relacionan con la revitalización de las marcas.

Para aumentar el consumo de la marca, muchas empresas han llegado a nuevos grupos de clientes para construir valor capital de marca. El champú para bebés Johnson & Johnson ha tenido un gran éxito al promover la suavidad y la aplicabilidad diaria del champú entre el público adulto. Considere el ejemplo de Brunswick.

BRUNSWICK

Tratando de aumentar las ventas de sus mesas de billar, que tienen altos márgenes de utilidad, Brunswick Billiards se enfocó en las mujeres conscientes del diseño que antes se habían rehusado a comprar una mesa de billar por ser antiestéticas. Los grupos de enfoque llevados a cabo por la compañía revelaron que las compras de mesas de billar eran, predominantemente, “iniciadas por el hombre y aprobadas por la esposa”, salvo que las esposas solían no dar su aprobación.[28] La compañía cortejó a las consumidoras al patrocinar la Women’s Professional Billiard Association, que atrae a 15% de televidentes femeninas cuando sus torneos se transmiten por ESPN. La compañía también introdujo nuevos y atractivos diseños de mesas de billar, y alentó a los minoristas a instalar “pabellones” para exhibir las mesas, equipados con iluminación en riel y pisos de madera. Brunswick también introdujo varios muebles accesorios que combinaban con las mesas



Brunswick transformó el salón de billar y ha tratado activamente de captar el mercado femenino.

de billar en un salón de juegos, incluida una silla de jugador, un bar y una mesa de fútbol. Entre 1998 y 2003, las utilidades de Brunswick aumentaron 50% a $5.5 millones.

Segmentar con base en variables demográficas u otros medios e identificar segmentos descuidados es una opción viable para la revitalización de la marca. En algunos casos, sólo conservar a los clientes existentes que podrían alejarse finalmente de la marca o recuperar clientes perdidos que ya no usaban la marca puede ser una forma de aumentar las ventas. Marcas como el cereal Frosted Flakes de Kellogg's, las galletas Oreo y los tenis Keds han lanzado campañas de publicidad orientadas a adultos que supuestamente habían dejado de usar el producto hace mucho tiempo. Algunos de estos anuncios usan temas y llamados a la nostalgia o herencia. Otros intentan probar que el atractivo perdurable del producto sigue siendo relevante para los usuarios hoy. La importancia de conservar a los consumidores actuales puede verse al calcular su valor de por de vida. Un estudio observó que un comprador de automóviles gastaría más de $500 000 en autos durante toda su vida, pero que cuesta cinco veces más vender un automóvil a un nuevo cliente que lo que cuesta vendérselo a un cliente existente satisfecho.[29]

Atraer un nuevo segmento de mercado puede ser muy difícil, Gillette, Harley-Davidson, Wrangler y ESPN han luchado por años para encontrar la mezcla exacta de productos y publicidad para hacer que sus marcas (que tienen imágenes más orientadas a los hombres) sean más relevantes y atractivas para las mujeres. Crear programas de marketing que atraigan a las mujeres se ha vuelto una prioridad de los fabricantes de productos desde autos a computadoras. Los mercadólogos también han introducido nuevos programas de marketing orientados a deferentes grupos raciales (afroamericanos, asiáticoamericanos e hispanoamericanos), grupos basados en la edad y grupos basados en el ingreso. Atraer nuevos y emergentes segmentos culturales de mercado puede requerir mensajes, estrategias creativas y medios diferentes.[30]

Por supuesto, una opción estratégica para revitalizar una marca debilitada es simplemente abandonar más o menos al grupo de consumidores que apoyaron a la marca en el pasado para orientarse a un segmento de mercado nuevo y diferente.

TOMMY HILFIGER

Una de las marcas de moda más solicitadas en la década de los noventa, Tommy Hilfiger, luchó por seguir siendo relevante a principios de 2000. Otras marcas, como Phat Farm, FUBU, Sean John y Ecko, le han quitado clientes al implementar el estilo joven, urbano y hip-hop en el cual Hilfiger basó su éxito de los noventa, pero en formas más auténticas. Bloomingdales redujo el número de boutiques Hilfiger a 1 de 23, y Hilfiger cerró todas menos 7 de sus 44 tiendas especializadas de marca propia en 2003. Para recuperarse, lo que Hilfiger hizo en esencia fue cortar todos los vínculos con el estilo que lo había popularizado (ropa demasiado holgada, logotipos demasiado grandes y un aura urbana) e incluso llegó al extremo de quitar



Hilfiger, al igual que muchas otras marcas de moda, ha experimentado altas y bajas.

de muchos de sus productos el logotipo de la bandera estadounidense estilizada. Hilfiger se orientó en una nueva dirección con estilos colegiales inspirados en el sol y surfing, o como un competidor describió un anuncio que publicitaba la nueva línea: "Pacific Sunwear se encuentra con Ralph Lauren y con '*De Aquí a la Eternidad*'" Un analista cuestionó la lógica que siguió Hilfiger para regresar a su pasado colegial, preguntándose: "¿Por qué intentaría regresar a ser Ralph Lauren, cuando ese mercado ya está saturado?"[31]

Ajustes al portafolio de marcas

Administrar el valor capital de la marca y el portafolio de marcas requiere adoptar una visión de largo plazo y considerar la función que desempeñarán con el tiempo las diferentes marcas del portafolio y sus relaciones. En particular, una estrategia de migración de marcas debería ayudar a los consumidores a comprender cómo las distintas marcas en el portafolio pueden satisfacer sus necesidades conforme cambian con el tiempo, o conforme los mismos productos y marcas cambian con el tiempo. La administración de las transiciones de marcas es especialmente importante en mercados que cambian con rapidez y se basan en la tecnología. El Informe de desarrollo de marca 13-8 describe algunos problemas de desarrollo de marca que enfrentó el portafolio de marcas de AT&T cuando la empresa pasó por una serie de divisiones y fusiones.

Estrategias de migración

Apuntamos en el capítulo 11 que las marcas pueden desempeñar funciones especiales para facilitar la migración de los clientes dentro del portafolio de marcas. Por ejemplo, las marcas de nivel básico suelen ser cruciales para atraer nuevos clientes y darles a conocer las ofertas de la marca. Idealmente, las marcas se organizan en la mente de los consumidores de manera que éstos sepan, al menos de manera implícita, cómo pueden cambiar entre marcas dentro del portafolio a medida que van cambiando sus necesidades y deseos. Por ejemplo, una estrategia de desarrollo de marca familiar o corporativa en la cual las marcas están ordenadas de una forma lógica podría proporcionar la estructura jerárquica en la mente de los consumidores para facilitar la migración de marcas. Las compañías automotrices son muy sensibles a esta cuestión, y las marcas como BMW con sus sistemas de numeración de las series 3, 5 y 7 para denotar niveles crecientes de calidad son buenos ejem-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-8

AT&T: El increíble portafolio que se reduce (y crece)

The American Telephone and Telegraph Company (AT&T), fundada en 1885, es una de las marcas más perdurables de Estados Unidos. Sin embargo, en 2005 la marca AT&T parecía estar destinada a la extinción después de una sucesión de ventas a otras compañías. AT&T Broadband y AT&T Wireless se habían vendido en 2002 y 2004, respectivamente. Cuando SBC Communications compró ese año la última parte que quedaba del portafolio de AT&T, su negocio de larga distancia, en $16 500 millones y anunció sus planes para eliminar la marca, el público supuso que era "el fin de AT&T". Sólo un año más tarde, la marca obtuvo una nueva oportunidad de vivir cuando SBC revirtió su decisión y decidió renombrar a SBC como AT&T.

Esta noticia fue el último capítulo en la extravagante mini historia de 12 años en los que el portafolio de AT&T se ampliaba y se reducía y se volvía ampliar. En 1994, AT&T comenzó un periodo de expansión en diferentes tecnologías de telecomunicación con el lanzamiento de AT&T Wireless. A principios de 1997, la compañía gastó $116 000 millones en la compra de sistemas de cable, que se convirtieron en AT&T Broadband. La compañía también comercializó servicios de Internet por DSL y línea telefónica bajo la marca AT&T Worldnet.

El rompimiento de la burbuja de Internet obligó al portafolio de AT&T a entrar en un periodo de contracción. En 2002, Comcast adquirió AT&T Broadband y AT&T Wireless fue comprada por Cingular en 2004. Tanto Comcast como Cingular descartaron el nombre de AT&T después de las adquisiciones. El portafolio de AT&T se redujo todavía más luego de estas adquisiciones. Con la venta reciente de su marca de telefonía inalámbrica, AT&T lanzó una campaña con el fin de impulsar las ventas de su negocio subsistente, la larga distancia, en los mercados de consumo e interempresariales. Meses después optó por enfocarse solamente en sus clientes interempresariales, lo que señaló el fin de su marca orientada a los consumidores. La aparente muerte segura de la marca AT&T se presentó con la adquisición que hizo SBC de su negocio de larga distancia.

En una maniobra que sorprendió a muchos, SBC anunció seis meses después de la fusión que la marca AT&T reemplazaría las tres marcas en las que SBC había gastado $10 500 millones en promociones durante los cinco años anteriores: SBC, Cingular y BellSouth. Sin embargo, esta medida estaba justificada, ya que el reconocimiento de la marca SBC era muy bajo fuera de su área de operaciones que abarcaba 13 estados. Además, promover una sola marca produciría ahorros de costos estimados en $500 millones. Por lo tanto, en 2006 la marca AT&T tuvo un relanzamiento con una campaña publicitaria de $1 000 millones, la más grande en la historia de la compañía. Comprendió 12 nuevos anuncios de televisión, 32 anuncios impresos, patrocinio del torneo de golf Masters y una valla publicitaria vistosa en Times Square, todo con el mensaje publicitario "Your World. Delivered" y la canción "All Around the World" del grupo Oasis. El logotipo de AT&T se actualizó con letras minúsculas "at&t" para darle una apariencia más informal. Aun así, para algunos comentaristas, la resurrección de AT&T para abarcar una amplio portafolio de marcas fue una "receta para la confusión".

Fuentes: Todd Wasserman, "AT&T: We're All About Business Now", *Brandweek*, 9 de agosto de 2004, 4; Tim Doyle, "A Battered Brand, Reborn", *Forbes*, 24 de abril de 2006; Allan Sloan, "AT&T Hits Redial for an Old Strategy", Newsweek, 20 de marzo de 2006, 14.

Generación	Fechas de nacimiento	Tamaño	Experiencias y actitudes
Generación GI	1901–1924	16 millones	• Sobrevivientes de la Depresión y de dos Guerras Mundiales. • Conservadores para gastar. • Con mentalidad cívica.
Generación silenciosa	1925–1945	35 millones	• Muy parecidos a los de la Generación GI vivieron con el fantasma de la Depresión y la guerra, pero nacieron muy tarde para ser héroes de guerra. • Conformistas, formaron familias a edad joven. • Abuelos de los milenarios que ahora participan en la vida cívica y las familias extendidas con el fin de recuperar su juventud perdida.
Generación de la posguerra	1946–1964	76 millones	• Grandes adquirentes, consumidores irredentos. • Ahora padres recién liberados con un ingreso disponible alto. • Motivados por el valor a pesar de ciertas complacencias. • Temerosos de las palabras alusivas a la vejez.
Generación X	1961–1981	57 millones	• Cínicos y conocedores de los medios. • Una vez fueron rebeldes, pero ahora son una gran fuerza económica. • Enajenados, alternativos, sensuales.
Generación Y	1976–1981 (un subconjunto de la Generación X)	32 millones	• Vanguardistas, enfocados en el estilo urbano. • Se mueven hacia el estilo retro más positivo: bailes de jazz, grandes bandas, actividades al aire libre.
Milenarios	1982–2002	70 millones	• Conocedores de la tecnología y educados. • Multiculturales. • Bombardeados por mensajes en los medios; acostumbrados al sexo y la violencia. • Crecen en una sociedad próspera, gran poder de compra.

FIGURA 13-2

Perfiles generacionales de *Advertising Age*

plos de tal estrategia. Chrysler designó a Plymouth como su línea de autos de "inicio" y espera que en los años siguientes, los dueños de Plymouth cambien a los modelos de precios más altos de Chrysler.

Adquisición de nuevos clientes

Todas las empresas tienen que hacer concesiones en sus esfuerzos de marketing para decidir entre atraer nuevos clientes y conservar a los existentes. En los mercados maduros, la prueba generalmente es menos importante que construir lealtad y conservar a los clientes existentes. No obstante, es inevitable que algunos consumidores abandonen la marca, aunque sea sólo por causas naturales. En consecuencia, las empresas deben desarrollar estrategias de manera proactiva para atraer nuevos clientes, en especial a los más jóvenes. Sin embargo, el desafío del marketing para adquirir nuevos clientes radica en hacer que la marca parezca relevante a generaciones muy diversas y grupos de personas con características o estilos de vida parecidos (véase la figura 13-2). Este desafío se exacerba cuando la marca tiene personalidad fuerte o asociaciones de imagen de usuario que relacionan a la marca con un grupo de consumidores en particular. El Informe de desarrollo de marca 13-9 describe el enorme atractivo que ejerce Volkswagen entre los conductores jóvenes.

Por desgracia, no hay garantía de que cuando los consumidores jóvenes envejezcan tendrán las mismas actitudes y comportamientos de los consumidores más maduros que

los precedieron. En 1996, la primera oleada de la generación de la posguerra celebró su quincuagésimo cumpleaños y oficialmente ingresó al "mercado de la tercera edad". Muchos expertos pronostican que este grupo exigirá que las compañías adopten valores propios y únicos en el marketing de sus productos y servicios. Como afirma un experto en demografía: "Nada podría estar más lejos de la verdad que decir que la generación de la posguerra será como la de sus padres". Debido a que no puede haber expectativas de que los consumidores jóvenes necesariamente verán a las marcas y productos de la misma forma que los consumidores que los precedieron, los mercadólogos necesitan estrategias proactivas tanto para adquirir nuevos clientes como para conservar los existentes.

La respuesta al desafío de marketing que suponen los grupos generacionales y de características comunes ha asumido varias formas. Algunos mercadólogos han intentado romper con el pasado, como lo hizo Tommy Hilfiger al renunciar a los estilos urbanos que había representado en la década de los noventa. Otras marcas han intentado desarrollar estrategias de marketing más inclusivas para abarcar tanto a los clientes nuevos como a los antiguos.



Unilever ha transformado de manera cuidadosa a Dove en una mega marca o marca poderosa.

Dove

La marca Dove de Unilever se dio a conocer principalmente como una barra de jabón desde su introducción en 1955. Lanzada en sus orígenes en Estados Unidos, se ha convertido en una de las marcas globales más grandes de Unilever. Cuando la compañía trató de ampliar su base de clientes, se dio cuenta de que Dove necesitaba extenderse más allá del jabón para satisfacer las necesidades cambiantes en el área de cuidado personal de sus clientes, que estaban ahora más interesados en el cuidado corporal integral. A partir de 1999, Dove introdujo jabón para el cuerpo, limpiadores faciales, desodorantes y en 2003, champú. Dove dejó su línea de jabones intacta y cada extensión destacó las propiedades humectantes de Dove, de manera que la marca amplió su atractivo sin alejar a sus clientes principales. Su campaña "belleza real" también ha tocado fibras sensibles en su mercado objetivo.[32]

Ahora nos ocuparemos de algunos métodos alternativos que amplían el programa de marketing y atraen nuevos clientes, pero que conservan a los existentes.

Programas múltiples de comunicaciones de marketing. Un método para atraer un nuevo segmento de mercado y satisfacer a los existentes es crear campañas de publicidad separadas y programas de comunicación para cada uno. Por ejemplo, Dewars lanzó las campañas "Authentic" y "Profiles", cada una dirigida a un segmento diferente de mercado. La campaña Authentic se basó en la herencia de la marca en términos de la calidad del producto y sus raíces escocesas, y se enfocó en un segmento de personas mayores, incluidos los clientes existentes. La campaña "Profiles" tomó un rumbo muy diferente y literalmente perfiló a los usuarios jóvenes de la marca para parecer relevante y atractiva a una audiencia más joven. Diferentes compras de medios aseguraron que cada segmento de mercado viera la campaña adecuada.

Las compañías cerveceras han adoptado métodos similares. La creciente efectividad de los medios precisamente orientados ha logrado que los objetivos múltiples sean cada vez más factibles. Las desventajas obvias son los gastos y la posible pérdida de claridad de las imágenes si hay demasiado traslapo de medios entre los grupos objetivo y si los clientes consideran que los posicionamientos de los anuncios respectivos son incompatibles.

Extensiones de marca y submarcas. Otro método para atraer nuevos clientes a la marca y lograr que ésta siga siendo moderna y actual es introducir una extensión de línea o establecer una nueva submarca. Estas nuevas ofertas de productos para la marca pueden incorporar nueva tecnología, características y otros atributos para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes, así como satisfacer los deseos cambiantes de los clientes existentes. Por ejemplo, en 2005 Jeep introdujo el modelo Commander, un vehículo utilitario deporti-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-9

Giro de 180 grados del desarrollo de marca de Volkswagen

Volkswagen, el quinto fabricante de automóviles más grande del mundo, se fundó en 1937 y con la ayuda de un marketing eficaz y creativo, se convirtió en nombre popular en Estados Unidos durante la década de 1960. El automóvil económico de Volkswagen, el Beetle clásico, se convirtió con rapidez en un favorito de culto, después en un favorito popular y finalmente en el automóvil más vendido en la historia con más de 22 millones de unidades vendidas. Sin embargo, las ventas de VW en Estados Unidos alcanzaron un nivel máximo de 569000 unidades en 1970. La competencia feroz entre los automóviles compactos, en especial de los fabricantes japoneses, perjudicaron las ventas de Volkswagen durante los setenta. La década de 1980 no fue mucho mejor para la compañía, puesto que las ventas continuaron descendiendo.



Volkwagen intentó infundir nueva vida en su marca Jetta con un énfasis en la seguridad.

Para 1990, las ventas de Estados Unidos habían disminuido a sólo 1.3% del mercado estadounidense, en comparación con el 7% de 1970. En un intento por revitalizar su negocio, Volkswagen lanzó una campaña publicitaria centrada en la palabra *Fahrvergnugen*, que en alemán significa "el placer de manejar". La palabra difícil de pronunciar se puso de moda al instante en la cultura pop, pero las ventas estadounidenses cayeron por debajo de las 50000 unidades en 1993.

La compañía aclaró el mensaje de su marca con base en el eslogan paraguas de "Se buscan conductores" de 1995, y las ventas en Estados Unidos se elevaron 18% para alcanzar la cifra de 135907 autos en 1996. La campaña "Se buscan conductores" estaba diseñada para revitalizar a la compañía y atraer no al mercado masivo, sino a sus clientes principales dispuestos a gastar un poco más en un Volkswagen porque les agradaba la ingeniería alemana, su imagen deportiva y versatilidad. El portavoz del anuncio televisivo de lanzamiento identificó a la audiencia objetivo diciendo: "En el camino de la vida, existen los pasajeros y existen los conductores".

En 1998, Volkswagen lanzó una versión modernizada de su icónico Beetle. Los anuncios del Nuevo Beetle contenían humor irreverente, como "Si vendiste tu alma en los ochenta, aquí está tu oportunidad de recuperarla". Los compradores estadounidenses no dejaron pasar la oportunidad de comprar un automóvil con influencia clásica, pero claramente moderno, con frecuencia a un precio muy por encima del de lista. Eran

vo (SUV) con motor Hemi V-8 y tres filas de asientos, una característica cada vez más popular, pero implementada por primera vez por Jeep. Al mismo tiempo, Jeep anunció planes de lanzar dos vehículos "crossover" más pequeños que agradarían a los consumidores conscientes de la seguridad y el consumo de combustible, renuentes a comprar un SUV de gran tamaño.[33]

Nuevos puntos de distribución. En algunos casos, atraer un nuevo segmento de mercado puede ser tan simple como poner el producto a disposición de ese grupo. Por ejemplo, la industria de las gafas de sol, con ventas crecientes de $100 millones en 1972 a $2500 millones 15 años más tarde, se benefició de las tendencias sociales y de la moda, pero también de un cambio en las estrategias de distribución. Las gafas de sol solían venderse mayoritariamente en las ópticas, pero a finales de los setenta Sunglass Hut y otras compañías incursionaron en los centros comerciales, las tiendas de artículos deportivos y las universidades. Sunglass Hut, líder en ventas minoristas en nichos especializados, usa

comunes las listas de espera de los nuevos autos, de los cuales se vendieron más de 55 000 unidades en 1998. Volkswagen agotó de inmediato su inventario. Un concesionario dijo: "El Nuevo Beetle es como un imán que está haciendo que la gente regrese". Al atraer clientes a las salas de exhibición de Volkswagen, el Nuevo Beetle ayudó a la compañía a alcanzar un crecimiento de 50% en volumen de ventas entre 1998 y 1999.

La compañía se esforzó por encontrar un sustituto digno de suceder al Beetle. La "siguiente gran idea" de la compañía, un sedán de lujo de $70 000 llamado Phaeton, no logró afianzarse en Estados Unidos y se vendieron menos de 700 autos en los primeros 10 meses de ventas antes de descontinuarlo a inicios de 2006. Habían pasado muchos años sin que los modelos principales Jetta, Passat y Golf se actualizaran de alguna forma y estaban plagados de problemas de calidad, por lo que Volkswagen se clasificó en el penúltimo lugar en la encuesta de 2005 de J.D. Power sobre quejas de clientes en menos de un año después de la compra. Las ventas estadounidenses se desplomaron a 256 111 unidades en 2004, un decremento de 40% sobre 2001.

En busca de otro giro radical, VW despidió a su agencia publicitaria de siempre, Arnold Worldwide, y contrató a los advenedizos Crispin Porter + Bogusky para infundir nuevo aliento en la marca. La agencia desarrolló una serie de nuevos anuncios llamativos y algunas veces extravagantes, incluidos los del nuevo Jetta que demostraban de maneras dramáticas las características de seguridad del auto al mostrar a conductores que inesperadamente tenían accidentes serios. Los anuncios del GTI presentaban parodias de un ingeniero alemán y una dominatriz, llamados Wolfgang y Helga, respectivamente. Quizá la hazaña más grande de la agencia haya sido la de convencer a VW de resucitar la marca Rabbit para el debut estadounidense de 2006 del nuevo Golf, que ya tenía dos años de antigüedad en Europa. VW esperaba que los nuevos anuncios generaran el tipo de entusiasmo y emoción por la marca que acompañaron al Nuevo Beetle, pero que últimamente se habían perdido.

Fuentes: Al Beeber, "Volkswagen Sets Stage for New Microbus", *Lethbridge Herald,* 14 de junio de 2001; Rupert Spiegelberg, "If You Love Bug, Rejoice", *Houston Chronicle,* 29 de junio de 1997; David Kiley, "VW Goes More Off Beat with 'Wanted' Ads", *Brandweek*, 28 de abril de 1997; David Welch, "VW: Now That's How to Rebuild a Brand", *Business Week*, 19 de junio de 2000; Keith Naughton, "Can You Say Fahrvergnugen?", *Detroit News*, 2 de febrero de 1990; Randall Rothenberg, "The Advertising Century", *Advertising Age*, 29 de marzo de 1999; "Volskwagen Sales Fall with Beetle's Demise", Reuters News Agency, 15 de octubre de 1982; David Kiley, "The Craziest Ad Guys in America", *BusinessWeek*, 22 de mayo de 2006, 72; Alex Taylor III, "Can America Fall in Love with VW Again?", *Fortune*, 16 de mayo de 2005, 129; David Kiley, "Can VW Find Its Beetle Juice?" *BusinessWeek*, 31 de enero de 2005, 76.

una amplia variedad de más de 2000 destinos de compras y turísticos de alto tráfico para llegar a audiencias nuevas.

Retiro de marcas

Debido a los cambios radicales o adversos en el entorno de marketing, no vale la pena salvar algunas marcas. Sus fuentes de valor capital se han secado o, peor aún, quizá hayan creado nuevas asociaciones de marca perjudiciales y difíciles de cambiar. En algún momento, el tamaño de la base de clientes, sin importar su grado de lealtad, no puede justificar el apoyo a la marca. Frente a tal adversidad, son necesarias acciones decisivas de administración para retirar la marca de manera adecuada u ordeñarla.

Existen varias opciones para lidiar con una marca en decadencia. El primer paso en el retiro de una marca debilitada es reducir los tipos de productos (tamaños de empaque o variaciones). Tales acciones reducen el costo de respaldar a la marca y le permiten dejar

la mejor impresión. Con estos niveles reducidos de soporte, una marca puede lograr con mayor facilidad los objetivos de utilidades. Si existe una gran base de clientes suficientemente leales, eliminar el apoyo de marketing podría ser un medio para ordeñar o cosechar las utilidades de estas vacas de dinero. Una ***marca huérfana*** es una marca que alguna vez fue popular, cuyo valor capital ha disminuido y que la compañía matriz deja que decaiga al retirarle su apoyo de marketing. Por lo general, estas marcas huérfanas tienen una base de clientes demasiado pequeña como para justificar los gastos publicitarios y promocionales. La cámara Polaroid es un ejemplo. Después de haberse declarado en quiebra en 2001, una empresa privada compró la marca. Un estudio de investigación de mercado de 2003 indicó que el nombre de la marca por sí mismo seguía siendo un activo poderoso, así que el nombre de Polaroid pronto apareció en dispositivos electrónicos mucho más complejos que la cámara instantánea pasada de moda, como televisores y DVD. Estos artículos, que lograron distribución en Wal-Mart y Target, generaron $300 millones en ventas anuales, con lo que se puso de manifiesto que todavía le quedaba vida a la huérfana Polaroid.[34]

En algunos casos, los daños son irreparables y los mercadólogos deben tomar medidas más drásticas. Una opción para las marcas en decadencia es consolidarlas en una marca más fuerte. Por ejemplo, Procter & Gamble fusionó los papeles de baño White Cloud y Charmin, con lo que eliminó la línea White Cloud en 1992. P&G también fusionó los detergentes Solo y Bold. Con el precio de los espacios en anaquel cada vez más alto, la con-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-10

Construir un negocio mediante la resurrección de las marcas huérfanas

Con el enfoque correcto de marketing, es posible resucitar una marca descartada. Por ejemplo, P&G descontinuó el papel de baño White Cloud, Wal-Mart adquirió los derechos de la marca White Cloud y la usó para ayudar a comercializar con éxito sus propios pañales de marca propia, lo que le permitió sacar los pañales Pampers de P&G de sus anaqueles. Recientemente, han surgido compañías que no hacen otra cosa más que comprar marcas huérfanas y regenerarlas, lo que las convierte en “adoptantes de huérfanos”.

Redox

Redox, una compañía encabezada por dos ex ejecutivos de P&G, compró Oxydol por casi $7 millones. P&G había comercializado Oxydol desde 1927, pero, en la época en que Redox la compró, la marca sólo se vendía en alrededor de 15% de las tiendas estadounidenses y sólo se podía conseguir en las tiendas de abarrotes. Las ventas anuales de Oxydol habían caído de $180 millones en 1992 a escasos $5 millones en 2000. Aunque los grupos de enfoque revelaron que los consumidores de mayor edad exhibían más lealtad y que era poco probable que cambiaran a Oxydol, los consumidores de veintitantos años eran menos leales y de hecho querían comprar un detergente diferente del de sus padres. Redox reposicionó a Oxydol como “limpio extremo”, modernizó el empaque al agrandar la letra X y usar un envase verde, y lanzó un sitio Web (www.the-extreme-clean.com) donde se afirmaba: “Estamos orgullosos de que Oxydol venza a ciertos miserables en la lavadora”. Para el verano de 2001, Oxydol se vendía en 70% de las tiendas minoristas en Estados Unidos.

Después del éxito de Oxydol, Redox compró el blanqueador Biz, otro huérfano de P&G. Se calcula que las dos marcas combinadas le redituaron $80 millones en 2001. A partir de entonces, la empresa de inversión privada Allied Capital adquirió una participación mayoritaria en la compañía por $22 millones.

solidación de marcas es cada vez más necesaria para crear una marca más fuerte, recortar costos y concentrar los esfuerzos de marketing.[35]

Por último, una solución más permanente podría ser descontinuar el producto definitivamente. El mercado está plagado de marcas que no lograron establecer un nivel suficiente de valor capital de marca o vieron cómo sus fuentes de valor capital desaparecían debido a los cambios en el entorno de marketing. En ocasiones, las compañías se separan de sus marcas huérfanas cuando las ventas caen demasiado. Campbell se separó de varias marcas, como los pepinillos Vlasic y las comidas congeladas Swanson en 1998. Asimismo, American Home Products se separó de Chef Boyardee, el atún Bumble Bee y el aceite antiadherente para cocina Pam. Otras compañías venden sus marcas huérfanas, como lo hizo Procter & Gamble al vender su detergente para ropa Oxydol a Redox Brands en 2000. El Informe de desarrollo de marca 13-10 describe cómo la existencia de marcas huérfanas ha generado un nuevo modelo de negocios de "adoptantes de huérfanos".

La profesora de Harvard Nancy Koehn explica que las marcas viejas conservan cierto valor debido a que los consumidores suelen recordarlas de su niñez. "Existe al menos algún vínculo inconsciente", dice Koehn.[36] Quizá este hecho ayude a explicar por qué un sitio Web llamado www.hometownfavorites.com, que ofrece más de 400 marcas huérfanas exóticas, como Bre'r Rabbit Molasses y My-T-Fine Pudding, tenga ingresos de cerca de $1 millón. Siempre y cuando las marcas huérfanas sigan siendo populares entre una audiencia central, parece que las compañías están dispuestas a venderlas.[37]

River West

River West, fundada en 2002 por un ex ejecutivo de Kraft, ha ayudado a rescatar siete marcas del montón de basura: el analgésico Nuprin, la bebida de dieta Metrecal, los refrescos Soho, el champú Silkience, la ropa para hombre Structure, la ropa interior Underalls y los videojuegos Coleco. La compañía en realidad no compra marcas, pero cobra una regalía al fabricante con base en las ventas. River West rescató a Coleco, que no había sobrevivido a la década de 1980, y la relanzó entre la audiencia de jugadores de entre veinte y treinta años de edad, que recordaban haber crecido con la marca. River West introdujo nuevos juegos cara a cara y manuales de Coleco, y anunció planes de relanzar Colecovision, uno de los precursores a principios de los años ochenta de las ultramodernas consolas de videojuegos Xbox y Playstation. Se estima que la marca obtuvo $50 millones en 2005. Para revivir a Nuprin, River West expandió el rango de la marca más allá del ibuprofeno para abarcar una línea integral de medicamentos contra el dolor que sólo se venden en las farmacias CVS.

Estos ejemplos demuestran cómo el modelo de negocios de la compañía está basado en hallar una nueva historia que contar acerca de las marcas. "En realidad no nos vemos como una compañía de la nostalgia", dice Paul Earle, fundador y presidente de River West. "Sólo podemos apelar a los sentimientos durante un tiempo. Ése no es un modelo de negocios sustentable".

Fuentes: Steve Watkins, "Investment Firm to Sell Redox Brands", *Cincinnati Business Courier*, 18 de octubre de 2004; Jim Hopkins, "Partners Turn Decrepit Detergent into Boffo Start-Up", *USA Today*, 20 de junio de 2001; John Schmeltzer, "Reviving the Past", *Chicago Tribune*, 2 de mayo de 2006, 1.

Obsolescencia de los productos existentes. ¿Cómo se decide qué marcas hay que intentar revitalizar (o al menos ordeñar) y cuáles volver obsoletas? Beecham decidió abandonar marcas desfallecientes, como las tollas desodorantes 5-Day, la loción para el cuidado de la piel Rose Milk y el laxante Serutam, pero intentó resucitar la loción para después de afeitar Aqua Velva, el suplemento de hierro y vitaminas Geritol y los productos para estilizado de cabello Brylcreem. La decisión de retirar una marca depende de varios factores. Aaker plantea preguntas estratégicas para considerar si se debe invertir en una marca desfalleciente (véase la figura 13-3).[38]

La cuestión fundamental es el valor capital existente y latente de la marca. Como el director del gigante de bienes de consumo empacados Unilever comentó cuando explicaba la decisión de su compañía de revisar cerca de 75% de sus marcas y líneas de negocios para una posible liquidación: "Si los negocios no están creando valor, no debemos estar en ellos. Es como tener un bonito jardín en el que ha nacido mala hierba. Hay que limpiarlo para que la luz y el aire lleguen a las plantas que tienen más probabilidad de crecer mejor".[39] El Informe de desarrollo de marca 13-11 describe cómo está intentando Unilever limpiar su portafolio de marcas.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 13-11

Migración de marcas en Unilever

Unilever, formada en 1929 por la fusión de la empresa holandesa Margarine Unie y el consorcio jabonero británico Lever Brothers, poseía más de 1600 marcas distintas en 2000. Entre éstas figuraban: té Lipton, suavizante de ropa Snuggle, salsas para pasta Ragu, alimentos congelados Birds Eye, pasta de dientes Close-Up, fragancias Calvin Klein y productos para el cuidado personal Dove. Unilever también tenía miles de marcas menos conocidas que no eran competidores fuertes en sus mercados. En un esfuerzo llamado "Ruta al crecimiento", diseñado para obtener más valor de su portafolio de marcas, la compañía anunció en 1999 su intención de eliminar tres cuartas partes de sus marcas para 2003.

Antony Burgmans, copresidente de Unilever, describió los medios para reducir el portafolio de marcas:

> *Probaremos algunas [marcas] y las integraremos a una marca poderosa... Otra forma de hacer esto es tan sólo dejar que [una marca] se desvanezca y ver a dónde va a parar. Y algunas pueden desecharse.*

La compañía intentó conservar sus marcas globales como Lipton, así como sus marcas regionales y "joyas locales" como Persil, el detergente líder en Reino Unido. Unilever vendió marcas como Batchelors y Elizabeth Arden, eliminó marcas como las margarinas Blueband y Krona, y fusionó marcas de segundo nivel, como Radion, en marcas líderes como Surf. Además, Unilever planeó reducir el personal en 25000, o 10% de su fuerza de trabajo en cinco años. La compañía también planea cerrar 100 de sus 380 plantas de manufactura.

Si bien Unilever redujo su portafolio de marcas, también hizo varias adquisiciones importantes y se expandió al área de servicios. Entre 1996 y 2000, la compañía gastó más de $28000 millones en adquisiciones. En 2000, adquirió Slim-Fast Foods y los helados Ben & Jerry's por un total de más de $2600 millones. Dado que sólo 6% de las ventas de Slim-Fast provenían de fuera de Norteamérica, Unilever esperaba usar su red de distribución global para ampliar de manera significativa la marca. Ben & Jerry's le dio a Unilever un helado

Perspectivas de mercado

- ¿La tasa del declive es ordenada y predecible?
- ¿Existen áreas de demanda persistentes?
- ¿Cuáles son las razones del declive? ¿Es temporal? ¿Podría revertirse?

Intensidad competitiva

- ¿Existen competidores dominantes con habilidades o activos únicos?
- ¿Hay muchos competidores poco dispuestos a salir o contraerse airosamente?
- ¿Los clientes son leales a la marca? ¿Existe diferenciación entre los productos?
- ¿Existen presiones de precios?

Fortaleza de la marca y capacidades organizacionales

- ¿La marca es fuerte? ¿Disfruta de alto reconocimiento y asociaciones positivas y significativas?
- ¿Cuál es la posición de la participación de mercado y las tendencias?
- ¿El negocio tiene algunas ventajas competitivas sustentables con respecto a los segmentos clave?
- ¿El negocio puede manejar una estrategia de ordeña?
- ¿Existe sinergia con otros negocios?
- ¿La marca encaja con la orientación estratégica actual de la empresa?
- ¿Cuáles son las barreras de salida?

FIGURA 13-3

Decisiones de inversión en una industria en declive.

de súper primera categoría para competir con Häagen-Dazs, propiedad de la unidad Pillsbury de su rival General Mills. Unilever también sumó una multitud de servicios en "los sectores de la salud, higiene y complacencia". La compañía lanzó MyHome, un servicio de limpieza de hogares disponible en Reino Unido e inauguró una cadena de casas de té llamada Cha.

Para finales del primer trimestre de 2001, Unilever había reducido de manera importante su portafolio a 900 marcas, y tenía otras 250 marcas "señaladas para su desecho". Unilever estimó que logró $350 millones en ahorros de costos en 2001 como resultado de estas reducciones. Después de su éxito inicial, la compañía continuó con su "Ruta al crecimiento", con disminuciones adicionales en el número de marcas de su propiedad a 400 en 2005. La compañía sigue sin alcanzar sus objetivos de ventas, en parte debido a su herencia como compañía anglo-holandesa que supone altos costos de personal y marketing, con el traslapo de muchas funciones laborales y agencias publicitarias. En 2003, Unilever registró ventas de $44800 millones, al igual que su rival Procter & Gamble. Sin embargo, puesto que Unilever empleó más del doble del personal de P&G, su ingreso neto fue 45% más bajo que el de P&G. Unilever lanzó un programa paralelo, llamado "Un Unilever", para resolver la duplicación, racionalizar las compras de agencias y eliminar muchos "proyectos locales [de marketing] contradictorios".

Fuentes: John Willman, "Leaner, Cleaner and Healthier Is The Stated Aim", *Financial Times*, 23 de febrero de 2000; John Thornhill, "A Bad Time to Be in Consumer Goods", *Financial Times*, 28 de septiembre de 2000; "Unilever's Goal: 'Power Brands'", *Advertising Age*, 3 de enero de 2000; "Unilever Axes 25,000 Jobs", *CNNFn*, 22 de febrero de 2000; "Unilever Sees 395 Mln Eur Cost Savings This Yr from Brand Reduction", *AFX* (UK), 9 de mayo de 2001; "A Chat with Unilever's Niall FitzGerald", *Business Week Online*, 2 de agosto de 2001; Harriet Marsh, "Unilever a Year Down the 'Path'", *Marketing*, 22 de febrero de 2001, 30; Deborah Ball, "Despite Revamp, Unwieldy Unilever Falls Behind Rivals", *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2005, A1.

Repaso

La administración eficaz de marcas requiere que se adopte una visión de largo plazo para tomar las decisiones de marketing y que se reconozca que cualquier cambio en el programa de marketing de apoyo de una marca puede, al cambiar el conocimiento del consumidor, afectar el éxito de los programas de marketing futuros. Una visión de largo plazo también impone estrategias proactivas diseñadas para conservar y mejorar el valor capital de la marca basado en el cliente con el paso del tiempo frente a los cambios externos en el entorno de marketing y los cambios internos en las metas y programas de marketing de una empresa.

Los mercadólogos refuerzan el valor capital de marca mediante acciones de marketing que transmiten de manera consistente el significado de la marca a los consumidores en términos de los productos que la marca representa, los beneficios principales que ofrece y las necesidades que satisface; y en términos de cómo hace la marca que sus productos sean superiores y qué asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas deben existir en la mente de los consumidores. La consideración más importante para reforzar las marcas es la consistencia del apoyo de marketing que la marca recibe, tanto en función de la cantidad como de la naturaleza de ese apoyo. La consistencia no significa que los mercadólogos deban evitar hacer algún cambio en el programa de marketing; de hecho, podrían ser necesarios muchos cambios tácticos para conservar el impulso y dirección estratégicas de la marca. Sin embargo, a menos que haya algún cambio en el entorno de marketing, hay poca necesidad de desviarse de un posicionamiento exitoso. En tales casos, los puntos críticos de paridad y diferencia que representan fuentes de valor capital de la marca deben preservarse y defenderse de manera vigorosa.

La estrategia de reforzar el significado de la marca depende de la naturaleza de las asociaciones de la marca. Para marcas cuyas asociaciones centrales son principalmente atributos y beneficios funcionales relacionados con el producto, la innovación en el diseño, manufactura y comercialización del producto es crítica para conservar o mejorar el valor capital de la marca. Para marcas cuyas asociaciones principales son atributos no relacionados con el producto y beneficios simbólicos o experienciales, la relevancia en la imaginería de uso y usuario es especialmente crucial para conservar o mejorar el valor capital de la marca.

Al administrar el valor capital de la marca, los gerentes deben buscar un equilibrio entre las actividades de marketing que fortalecen a la marca y refuerzan su significado, y aquellas que intentan aprovechar o apropiarse del valor capital existente de la marca para conseguir algún beneficio financiero. En cierto momento, no fortalecer la marca disminuirá la conciencia de marca y debilitará su imagen. Sin estas fuentes de valor capital, la marca misma quizá no continúe rindiendo beneficios valiosos. La figura 13-4 resume las estrategias de refuerzo de las marcas.

Revitalizar una marca requiere que los mercadólogos recuperen las fuentes perdidas de valor capital de la marca o establezcan nuevas. De acuerdo con el modelo de VCMBC, hay dos métodos generales posibles: 1) expandir la profundidad o amplitud (o ambas) de la conciencia de marca al mejorar el recuerdo y reconocimiento de la marca en los consumidores durante la compra o en escenarios de consumo, y 2) mejorar las asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas que componen la imagen de marca. Este último método puede necesitar programas dirigidos a las asociaciones de marca existentes o nuevas.

Con una marca en decadencia, la profundidad de la conciencia de marca suele no ser tanto el problema como la amplitud; es decir, los consumidores tienden a pensar en la marca de formas muy estrechas. A pesar de que cambiar la conciencia de marca sea quizá la manera más fácil de crear nuevas fuentes de valor capital de la marca, quizá tengamos que crear un nuevo programa de marketing para mejorar las asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. Como parte de este reposicionamiento, podemos explotar nuevos mercados. El desafío que suponen todos estos esfuerzos de modificación de la imagen de marca es no destruir el valor capital que ya existe. La figura 13-5 resume las diferentes estrategias de revitalización de marca.

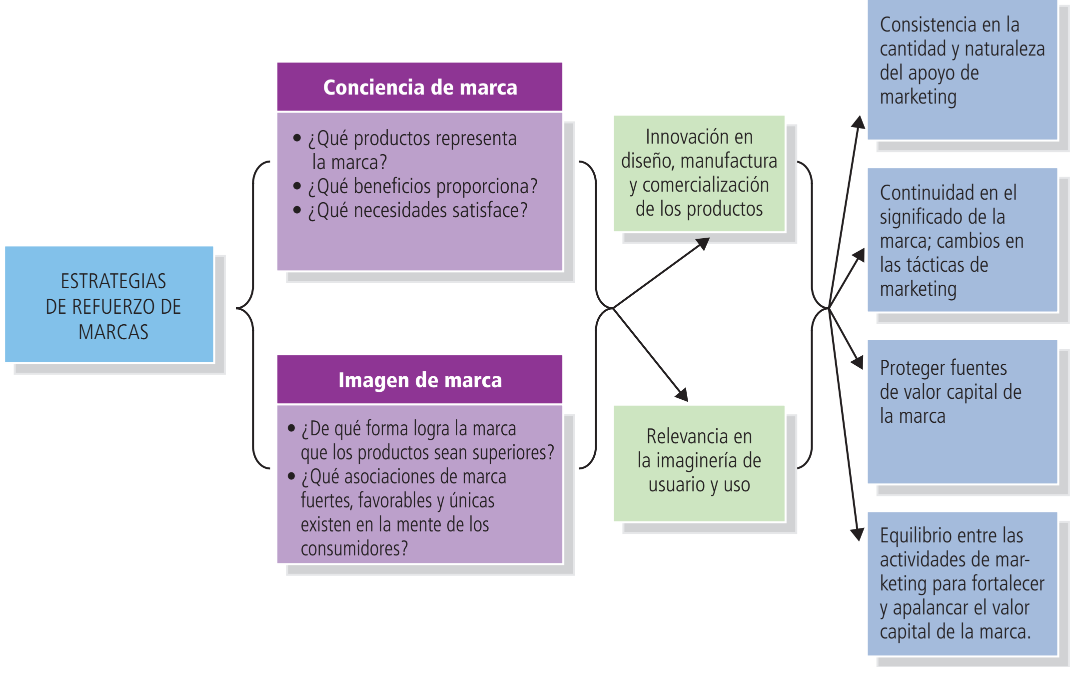


FIGURA 13-4

Estrategias de refuerzo de marcas

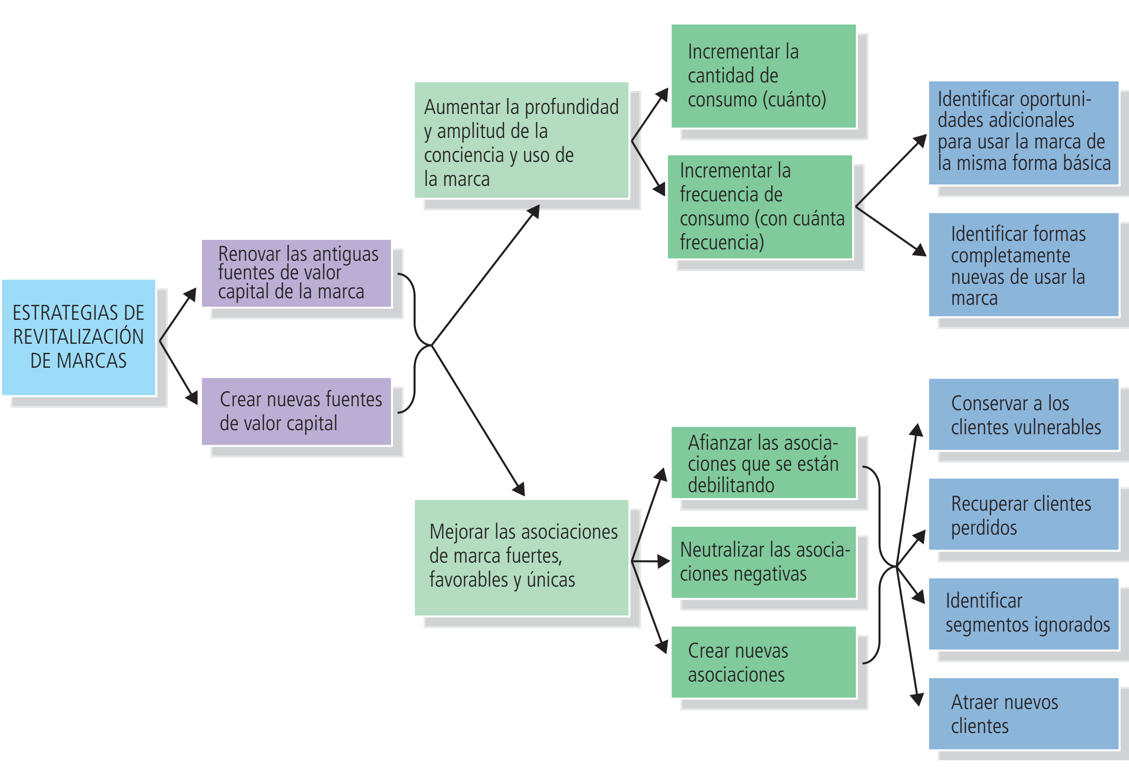


FIGURA 13-5

Estrategias de revitalización de marcas

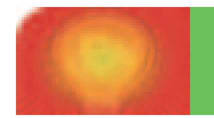
Los gerentes deben considerar también la función que desempeñan las diferentes marcas en el portafolio y sus relaciones con el paso del tiempo. En particular, una estrategia de migración de marcas debe asegurar que los consumidores comprendan la forma en que las diferentes marcas del portafolio pueden satisfacer sus necesidades conforme cambian con el tiempo o conforme los productos y las marcas mismas cambian con el tiempo. Existen estrategias para retirar aquellas marcas cuyas fuentes de valor capital se han agotado o que han adquirido asociaciones nocivas y difíciles de cambiar.

Para finalizar, considere el punto de vista de un comentarista de marketing acerca de una concepción de la administración de marcas con el paso del tiempo.

> Las marcas son como barcos. Se puede llenar un libro con analogías. Un denominador común es que las marcas, una vez que toman impulso, cobran cada vez más agilidad. Una marca que va en la dirección correcta absorbe gran parte del mal manejo antes de quedarse varada en el agua o de perder el curso. Recuperar el curso de una marca en declive es lento y costoso. Piense en todas las similitudes y de pronto se preguntará por qué no se dota de personal a las marcas como a los barcos. De hecho, la mayoría de las marcas tienen un capitán, varios almirantes y una tripulación variada para echar a andar los motores y pulir el latón. Pero muy pocas marcas tienen un navegante cuyo trabajo sea conservar el curso de la nave hacia su destino que está muy lejos en el horizonte. Esto da miedo, en especial cuando uno considera que su embarcación experimentará varios cambios radicales en su tripulación antes de llegar a nada que remotamente se parezca a un puerto seguro, y que la nave surca océanos repletos de los peligros que suponen los vientos cambiantes, las olas y las corrientes, por no hablar de los submarinos enemigos y los icebergs que aparecen de pronto entre la niebla.[40]

Preguntas para discusión

1. Elija una marca. Evalúe sus esfuerzos para administrar su valor capital en los últimos cinco años. ¿Qué acciones ha emprendido para ser innovadora y relevante? ¿Podría sugerir algún cambio en su programa de marketing?
2. Elija una categoría de productos. Examine las historias de las marcas líderes en esa categoría en la década pasada. ¿Describiría sus esfuerzos como reforzadores o revitalizadores del valor capital de la marca?
3. Identifique una marca en decadencia. ¿Qué sugerencias podría ofrecer para revitalizar el valor capital de la marca? Intente aplicar los diferentes enfoques propuestos en este capítulo. ¿Qué estrategias aparentemente funcionan mejor?
4. Intente pensar en ejemplos adicionales de marcas que adoptaron una estrategia de "regreso a lo básico" o de "reinvención". ¿Cómo funcionaron estas estrategias?
5. Realice una revisión del portafolio de marcas de Unilever (véase el Informe de desarrollo de marca 13-11). ¿Qué tan exitosa ha sido la compañía en reducir el número de marcas? ¿Qué lecciones puede aprender de sus estrategias?



ENFOQUE DE MARCA 13.0

Cambios de nombre corporativo

Razonamiento

Como se observó en el capítulo 11, los nombres de marca corporativa y las imágenes corporativas pueden desempeñar varias funciones para llegar a múltiples audiencias o mercados objetivos. Conforme estas marcas evolucionan con el tiempo, quizá sus nombres corporativos tengan que cambiar.

Cientos de compañías privadas y públicas cambian sus nombres cada año debido a las fusiones y adquisiciones de otros negocios. Un nombre completamente nuevo puede ser señal de nuevas capacidades. Por ejemplo, cuando Bell Atlantic compró GTE en 2000, la compañía recién fusionada adoptó el nombre de marca Verizon, al combinar *veritas*, la palabra

latina que significa confiabilidad y *horizon*, que pretendía denotar una actitud progresista. En otros casos, un nuevo nombre corporativo que surge de una fusión o adquisición puede basarse en alguna combinación de dos nombres corporativos existentes. Por ejemplo, cuando Glaxo Welcome se fusionó en 2000 con SmithKline Beecham, la nueva compañía se convirtió en GlaxoSmithKline, y J.P. Morgan & Co. y Chase Manhattan Corporation se convirtió en J.P. Morgan Chase después de su fusión de 2000. Por último, en algunos casos, la empresa elige el nombre con más valor capital de marca inherente y relega el otro a una función de submarca o lo elimina por completo. Por ejemplo, cuando Citicorp se fusionó con Travelers, este último nombre se desechó aunque su símbolo de la sombrilla roja se conservó como parte de la nueva imagen de la marca Citigroup. Decidir qué estrategia es adecuada es cuestión de ponderar el valor capital existente y potencial de cada marca en el contexto de la empresa recién fusionada.

Los nombres corporativos también cambian debido a cambios de propiedad, compras apalancadas o venta de activos. Por ejemplo, cuando se permitió a Andersen Consulting separarse de Arthur Andersen después de la decisión de un árbitro en 2000, se le exigió que dejara de usar el nombre Andersen Consulting para final de año. Después de una extensa búsqueda de nombres y de un proyecto de nuevo desarrollo de marca, que incluyó nombres propuestos por los empleados de Andersen Consulting, la empresa fue rebautizada como “Accenture”, una sugerencia de un empleado que tenía la intención de denotar un “acento en el futuro”. Esta medida de adoptar un nuevo nombre resultó ser especialmente afortunada cuando en 2002 Arthur Andersen fue condenada por obstrucción a la justicia tras el escándalo de Enron y dejó de funcionar como empresa. Seguramente, algunas percepciones negativas residuales relacionadas con el nombre Arthur Andersen se habrían transferido a la marca Andersen Consulting.

Los nombres corporativos también pueden cambiar para corregir conceptos equivocados del público acerca de la naturaleza del negocio de la compañía. Por ejemplo, la tercera compañía de alimentos más grande de Europa, BSN, adoptó el nombre de su marca Danone, una subsidiaria de productos lácteos frescos altamente exitosa, la segunda después de Coca-Cola en términos de ventas de marca en Europa, debido a que muchos consumidores no sabían lo que denotaba el antiguo nombre. Además, BSN era un nombre que usaban otras compañías en otros países: un banco en España, una empresa textil en Estados Unidos y una estación de televisión en Japón.[41]

Los giros significativos en la estrategia corporativa podrían necesitar cambios en los nombres. Por ejemplo, US Steel cambió su nombre a USX para disminuir la importancia del acero y el metal en su mezcla de productos. Allegheny Airlines cambió su nombre a USAir cuando pasó de ser un transportista regional a uno nacional, y después a USAirways cuando quiso que se le considerara como un transportista internacional.

Por último, el deseo de crear distancia del escándalo también puede motivar un cambio de nombre. Un nuevo nombre no puede reparar la reputación dañada de una compañía; sin embargo, los expertos aconsejan no hacer un cambio de este tipo en medio de una ola de mala publicidad; de lo contrario, el estigma y la sospecha perseguirán al nuevo nombre. Philip Morris Co. decidió cambiar su nombre para alejarse de la asociación con el tabaco y enfatizar su variedad de compañías, como Kraft Foods. En 2003, la compañía adoptó el nuevo nombre de Altria Group Inc. ValuJet Airlines se fusionó en 1997 con AirTran y la nueva compañía adoptó el nombre de AirTran para distanciarse del accidente de 1999 de ValuJet.

Lineamientos

A pesar de que los cambios en los nombres pueden generar oportunidades de crecimiento, los expertos recomiendan tener cautela con los cambios de nombre. Los cambios de nombre por lo general son complicados, lentos y costosos y las empresas deben emprender esta tarea sólo cuando existan consideraciones financieras o de marketing apremiantes y se pueda implementar un programa de marketing de apoyo adecuado. Un nuevo nombre corporativo no puede esconder las deficiencias del producto ni las del marketing. Las campañas de un nuevo desarrollo de marca por lo general pierden el derecho al reconocimiento y lealtad de marca que estaban unidos al antiguo nombre. Y un nuevo nombre requiere un análisis jurídico y de URL para garantizar que está disponible y que es adecuado.

Una vez que la empresa ha elegido un nuevo nombre, comienza el trabajo práctico de presentarlo a clientes, proveedores y empleados, casi siempre con el lanzamiento de una nueva campaña de marketing y la oportunidad de trabajar en circunstancias nuevas. Una compañía con poca exposición a los clientes puede gastar hasta $5 millones en investigación, publicidad y otros costos de marketing (nuevos avisos, papelería, tarjetas de presentación, sitio Web, etcétera) para cambiar su identidad, pero una compañía con un perfil público alto puede tener que gastar hasta $100 millones.[42] Estos factores se combinan para que el cambio de nombre de marca sea un proceso lento y costoso que exige el compromiso total de la compañía para tener éxito.

Muchas de estas cuestiones de desarrollo de marca que se analizaron en el capítulo 4 son relevantes para elegir o cambiar un nombre corporativo. Las empresas deben evaluar los posibles nombres en términos de su capacidad de recordación, significancia, capacidad de agradar, posibilidad de protegerse, adaptabilidad y facilidad de transferencia. La importancia del nombre dependerá de la estrategia corporativa de desarrollo de marca y de los objetivos de marketing para diferentes mercados objetivo. Si el mercado de consumo es el objetivo principal, el nombre puede reflejar o sugerir ciertas características, beneficios o valores del producto. Consolidated Foods Corporation cambió su nombre por el de Sara Lee Corporation; Castle & Cooke, Inc., lo cambió por el de Dole Food Company; y United Brands Company lo cambió por el de Chiquita Brands International.

Convencer del nuevo nombre a los empleados, clientes, proveedores, inversionistas y al público en general, implica un esfuerzo sustancial.[43] La reacción inicial casi siempre es negativa simplemente porque la gente se resiste al cambio. Sin embargo, hay ocasiones en que una recepción especialmente dura ocasiona que una empresa abandone el nuevo nombre.

Uno de los fracasos más grandes de cambio de nombre de todos los tiempos ocurrió con UAL, la empresa matriz de United Airlines. En 1987, UAL no era ya sólo una aerolínea, sino una empresa de $9000 millones, propietaria de la empresa de alquiler de autos Hertz, así como de los hoteles Westin y Hilton International. La compañía decidió que era necesario un nuevo nombre para comunicar la identidad de una compañía de viajes que ofrecía compras integrales. Después de una extensa investigación, eligió el nombre de “Allegis”, una combinación de “allegiance” y “aegis”. La reacción pública fue decididamente negativa. Los críticos afirmaron que el nombre era difícil de pronunciar, sonaba pretencioso y tenía poca conexión con los servicios de viaje. El famoso e influyente Donald Trump, ex accionista principal en UAL, dijo que el nuevo nombre era “más apropiado para la siguiente enfermedad mundial”. Después de seis semanas y $7 millones en gastos de investigación y promoción, la compañía decidió despojarse de sus negocios hoteleros y de arrendamiento de autos y renombrar a la compañía sobreviviente como United Airlines Inc.[44]

Sin embargo, con el paso del tiempo, si se eligen y se manejan adecuadamente, los nuevos nombres ganan familiaridad y aceptación. Los lineamientos que fomentan la uniformidad y consistencia en la apariencia y uso de la marca ayudan a que la implementación sea eficaz; estas reglas deben ser parte de los estatutos de marca revisados (véase el capítulo 8).

Creación de la marca UBS

UBS se formó en 1998 cuando Union Bank of Switzerland y Swiss Bank Corporation se fusionaron. El banco se esforzó por ser reconocido fuera de Suiza, en especial en Estados Unidos. Después de un periodo de adquisición de compañías mejor conocidas, como SG Warburg y PaineWebber, UBS revisó su estrategia de marketing. Los resultados revelaron una coincidencia de productos de las empresas de UBS, una cultura débil de desarrollo de marca y un enfoque en los trabajadores individuales más que en la marca.[45]

La compañía trabajó con consultores y examinó la investigación que mostraba similitudes entre las necesidades que tenían los clientes de las diferentes partes de las empresas. Para abordar mejor estas necesidades de una forma consistente y reducir el traslapo entre submarcas, en 2003 la compañía adoptó la marca UBS para todos sus negocios. Decidió usar sólo las letras UBS en su nombre, una táctica desafiante debido a que el nombre no tenía una personalidad inherente.[46]

Para construir el valor capital de la nueva marca, UBS lanzó un esfuerzo global de construcción de marcas. Se creó un nuevo grupo de marcas para manejar toda la publicidad de la empresa. La meta era enfatizar el alcance y los recursos del banco, mientras se resaltaban sus relaciones personalizadas con el cliente. La campaña “Usted y Nosotros” debutó en 2004, con gastos globales de campaña de más de $100 millones. Ilustraba la relación tradicional entre banquero y cliente, así como la presencia internacional de la compañía mediante imágenes de dos personas en extensos escenarios montañosos o en espacios corporativos aéreos. “¿Podría ser ésta la empresa financiera de dos personas más poderosa del mundo?”, preguntaba una voz o un mensaje publicitario. “Usted y nosotros: UBS”. La meta fue asegurar a los clientes que podían confiar en la amplitud y profundidad de las ofertas del banco cualesquiera que fueran sus necesidades financieras.

En términos de reconocimiento de marca, el esfuerzo funcionó. En 2004, UBS se clasificó en el lugar 45 a nivel mundial en su debut en la lista de *BusinessWeek* de las Top 100 Global Brands. La conciencia de la compañía en sus segmentos objetivos también se ha elevado.

Notas

1. J. K. Wall, “Delta Opens Faucet on Marketing with New Ads”, *USA Today,* 4 de mayo de 2005, 6B.
2. Robert Levine, “The Cow in Winter”, *Fortune*, 17 de abril de 2006, 55-56.
3. *Ibid*.
4. Bruce Horovitz, “Southern Finger-Lickin’ Roots Help KFC Revamp”, *USA Today*, 20 de abril de 2005, 3B.
5. Para un análisis empírico del poder de la publicidad sostenida, véase Cathy J. Cobb-Walgren, Cynthia A. Ruble y Naveen Donthu, “Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent”, *Journal of Advertising* 24, núm. 3, otoño de 1995, 25—40.
6. Marj Charlier, “Coors Pours on Western Themes to Revive Flagship Beer’s Cachet”, *Wall Street Journal*, 2 de agosto de 1994, B6.
7. Chris Roush, “At Timex, They’re Positively Glowing”, *Business Week*, 12 de julio de 1993, 141.
8. Jonathan Auerbach, “Smith Corona Seeks Protection of Chapter 11”, *Wall Street Journal*, 6 de julio de 1995, A4.
9. Melanie Wells, “Foggy Bottom”, *Forbes*, 28 de mayo de 2001, 155.
10. Michael V. Copeland, “Stuck in the Spin Cycle”, *Business 2.0*, mayo de 2005, 74.
11. Peter H. Farquhar, “Managing Brand Equity”, *Marketing Research* 1, septiembre de 1989, 24-33.
12. Richard Gibson, “Classic Cheerios and Wheaties Reformulated”, *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 1994, B 1.
13. Adaptado de Suein L. Hwang, “As Rivals Innovate, Old-Line Bacardi Becomes a Chaser”, *Wall Street Journal*, 6 de julio de 1994, B4. Véase también Rich Brandes, “Liquor Holds Its Breath as Economy Teeters”, *Beverage Industry*, 1 de mayo de 2001.
14. Michael J. McCarthy, “Pepsi Is Retuning to Original Focus: Its Profitable Younger Generation”, *Wall Street Journal*, 22 de enero de 1993, B6.
15. “Glass HalfFull”, *Journal of Commerce*, 30 de mayo de 2005, 36A.

16. Susan Heckler, Kevin Lane Keller y Michael J.Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing* 62, enero de 1998, 48-57.
17. Raymond Serafin, "BMW: From Yuppie-Mobile to Smart Car of the '90s", *Advertising Age,* 3 de octubre de 1994, S2.
18. Norman C. Berry, "Revitalizing Brands", *Journal of Consumer Marketing* 5, núm. 3, verano de 1988, 15-20.
19. Dawn C. Chmielewski, "Napster Posts Loss Despite Surge in Sales", *Los Angeles Times*, 9 de febrero de 2006, C1.
20. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21, septiembre de 1994, 304-318.
21. Ronald Alsop, "Giving Fading Brands a Second Chance", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 1989, B1.
22. Ellen Byron, "How Coach Won a Rich Purse by Inventing New Uses for Bags", *Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2004, A1.
23. Darrel D. Muehling y David E. Sprott, "The Power of Reflection: An Empirical Examination of Nostalgia Advertising Effects", *Journal of Advertising* 33, no. 3, otoño de 2004, 25.
24. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie y Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity", *Journal of Marketing* 66, no. 2, abril de 2002, 17.
25. Marj Charlier, "Yuengling's Success Defies Convention", *Wall Street Journal*, 26 de agosto de 1993, B1.
26. Tim Triplett, "Generic Fear to Xerox Is Brand Equity to FedEx", *Marketing News*, 15 de agosto de 1994, 12-13.
27. Mike Beirne, "New Logo, Upscale Image In at Revamped Ramada", *Brandweek*, 8 de noviembre de 2004, p. 6.
28. Stephane Fitch, "Pocketing a New Market", *Forbes*, 13 de octubre de 2003, p. 125.
29. David W. Stewart, "Advertising in a Slow-Growth Economy", *American Demographics,* septiembre de 1994, 40-46.
30. *Ibid*.
31. Tracie Rozhon, "Reinventing Tommy: More Surf, Less Logo", *New York Times*, 16 de marzo de 2003, 1.
32. Deborah Ball y Sarah Ellison, "Two Shampoos Lather Up for Duel", *Wall Street Journal*, 28 de enero de 2003, B7.
33. Kathleen Kerwin, "Can Jeep Bust Out of Its Rut?", *BusinessWeek*, 24 de enero de 2005, 37.
34. Peter Lattman, "Rebound", *Forbes*, 28 de marzo de 2005, 58.
35. Jennifer Reingold, "Darwin Goes Shopping", *Financial World*, 1 de septiembre de 1993, 44.
36. Nancy F. Koehn, *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell,* Boston, Harvard Business School Press, 2001.
37. Betsy McKay, "Why Coke Indulges (the Few) Fans of Tab", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2001, B1; Devon Spurgeon, "Aurora Bet It Could Win by Fostering Neglected Foods", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2001, B1; Jim Hopkins, "Partners Turn Decrepit Detergent into Boffo Start-Up", *USA Today*, 20 de junio de 2001, 6B; Matthew Swibel, "Spin Cycle", *Forbes*, 2 de abril de 2001, 118.
38. David A. Aaker, *Managing Brand Equity,* Nueva York, Free Press, 1991.
39. Tara Parker-Pope, "Unilever Plans a Long-Overdue Pruning", *Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 1996, A13.
40. Brad Morgan, "Navigating Marketing Waters Is a Risky, Learning Process", *Brandweek*, 5 de septiembre de 1994, 17.
41. "BSWho?", *The Economist*, 14 de mayo de 1994, 70.
42. Dottie Enrico, "Companies Play Name-Change Game", *USA Today*, 28 de diciembre de 1994, 4B.
43. Amanda Bennett, "Firms Grapple to Find New Names as Images and Industries Change", *Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 1986, 36.
44. "Allegis: A $7 Million Name Is Grounded", *San Francisco Examiner,* 16 de junio de 1987, C9.
45. Jestyn Thirkell-White, "UBS: Brand Building in a Global Market", *Admap*, julio-agosto de 2004.
46. Haig Simoniam, "Three Letters Gain a Personality", *Financial Times*, 18 de abril de 2005.

14

ADMINISTRACIÓN DE MARCAS A TRAVÉS DE FRONTERAS GEOGRÁFICAS Y SEGMENTOS DE MERCADO

Presentación preliminar

Una consideración importante en la administración del valor capital de la marca es reconocer y tomar en cuenta los diferentes tipos de consumidores cuando se desarrollan programas de marketing de marcas. En capítulos anteriores hemos considerado cómo y por qué los mercadólogos pueden necesitar 1) crear portafolios de marcas para satisfacer diferentes segmentos de mercado, y 2) desarrollar estrategias de migración de marcas para atraer nuevos clientes y conservar los existentes a través de ciclos de vida de marca y familia. Este capítulo examinará con mayor profundidad las implicaciones de la administración del valor capital de la marca dada la existencia de diferentes tipos de segmentos de mercado. Pondremos particular atención en las cuestiones internacionales y las estrategias globales de desarrollo de marcas, dada su prevalencia e importancia cada vez mayores.

En particular, comenzaremos con el análisis de los aspectos de la administración de marcas en segmentos demográficos, regionales y culturales del mercado. Luego, después de revisar la razón básica para llevar las marcas a nuevos mercados internacionales, consideraremos cuestiones más generales en el desarrollo de una estrategia de marca global y examinaremos algunas de las ventajas y desventajas de desarrollar un programa de marketing global estandarizado.

En el resto del capítulo nos concentramos en cuestiones específicas de estrategia y táctica en la construcción del valor capital de la marca basado en el cliente, organizado en torno al concepto de los "Diez mandamientos del desarrollo de marcas globales". Para ilustrar estos lineamientos, nos basaremos en marcas globales pioneras, como Coca-Cola, Nestlé y Procter & Gamble. El Enfoque de marca 14.0 abordará temas de desarrollo de marcas en el floreciente mercado chino.[1]

Segmentos regionales de mercado

La ***regionalización*** es una tendencia importante reciente que, quizá a primera vista, parece ser contraria a la globalización. A pesar de que durante años los mercadólogos han desarrollado diferentes programas de marketing para diferentes regiones geográficas de un país, el marketing regional recibió un gran impulso en Estados Unidos con la conocida estrategia de Campbell's que consistió en un plan de marketing regionalizado. A partir de los ochenta, Campbell's comenzó a modificar sus productos de sopa, publicidad, promoción y esfuerzos de venta para hacerlos a la medida de las diferentes regiones del país, e incluso de los vecindarios individuales dentro de las ciudades. La compañía dividió a Estados Unidos en 22 regiones y dotó a cada una con un presupuesto para promociones comerciales, compra de medios y publicidad y también una estrategia de marketing basada en una fuerza combinada de marketing y ventas.[2] Algunos ejemplos de programas a la medida de Campbell's durante este periodo incluyeron el sorteo de un automóvil en Pittsburgh vinculado a una estación local de televisión, anuncios en forma de cortometrajes de las sopas Campbell's que pueden usarse también como salsas y de sus champiñones de marca que se presentaron en dos cines de Sacramento, vallas publicitarias que anunciaban sopas en lo alto de teleféricos de la parte norte de Nueva York y una campaña radiofónica de concursos en español para el jugo V-8 en el norte de California.[3] En un esfuerzo similar, Pepsi dividió sus operaciones estadounidense en cuatro compañías regionales para manejar su marketing a nivel local.

Por esa época, Joel Garreau publicó *The Nine Nations of North Americ*a, que partía de la premisa de que Norteamérica estaba dividida en nueve "naciones" diferentes, es decir, regiones pobladas por personas que compartían distintos valores, actitudes y estilos. Garreau encontró que las diferencias entre las nueve áreas se manifestaban en el comportamiento de mercado. Como un observador lo planteó:

> La gente es diferente en diferentes partes del país. Por ejemplo, las personas del noreste y medio oeste prefieren los fideos con pollo y las sopas de tomate, pero en California la crema de champiñones es la número uno. El cocido de verduras y menudencias (*pepper pot*) se vende principalmente en el área de Philadelphia, y la crema de verduras en la costa occidental. La gente en el suroeste maneja más camionetas de carga, la gente en el noreste más furgonetas y

> los californianos, automóviles importados más costosos, como BMW y Mercedes Benz. Los tejanos acostumbran conducir automóviles grandes, los neoyorquinos prefieren los autos pequeños. Los habitantes de New Hampshire beben más cerveza per cápita que otros estadounidenses. Los ansiosos ciudadanos de Atlanta consumen más aspirinas y antiácidos por cabeza, y los golosos mormones de Salt Lake City comen más caramelo y bombones.[4]

El interés en el marketing regional tiene su origen en varios factores: darse cuenta de que los mercados masivos están fragmentándose, el acceso a los datos digitales sobre las ventas recabados con los lectores ópticos de supermercados que revelan concentraciones de debilidades y fortalezas de las ventas en diferentes partes del país, y la oportunidad para emplear comunicaciones de marketing que permiten una orientación más enfocada a grupos de consumidores definidos con base en casi cualquier línea. El cambio de la publicidad nacional a las promociones de ventas, en particular, requirió una planeación mayor según cada mercado.

Ahora se están librando diferentes batallas entre marcas en diferentes regiones de Estados Unidos. Hace años Anheuser-Busch y Miller Brewing emprendieron una feroz batalla en Texas, donde se consume casi una de cada diez cervezas vendidas en Estados Unidos. Anheuser-Busch ha realizado importantes incursiones en años recientes a través de varias campañas publicitarias, desplegados y estrategias de ventas. Como un observador apuntó: "Los tejanos piensan que su estado es un país totalmente diferente. No quieren que uno recurra solamente al consabido armadillo en un anuncio de televisión".[5]

El marketing regional no está exento de desventajas.[6] Modificar productos puede crear muchas complicaciones en el proceso de producción. Por ejemplo, cuando Campbell's empezó a producir una versión más condimentada de su sopa de queso para nachos que planeaba vender en el oeste y suroeste de Estados Unidos, los chiles jalapeños agregados durante la fabricación crearon una nube de gas que los trabajadores en la fábrica no pudieron soportar. La eficiencia de marketing puede verse afectada y los costos pueden elevarse con el marketing regional. Además, las campañas regionales pueden obligar a los productores locales a volverse más competitivos o empañar la identidad nacional de una marca.

Otros segmentos demográficos y culturales

Cualquier segmento de mercado, como sea que lo definamos, puede ser candidato para un programa especializado de marketing o desarrollo de marcas. Por ejemplo, las dimensiones demográficas, como la edad, el ingreso, el género y la raza, así como las consideraciones psicográficas, suelen estar relacionadas con diferencias más fundamentales en comportamientos de compra o actitudes hacia las marcas. Estas diferencias se toman a menudo como base para justificar un programa separado de marketing o desarrollo de marcas. En última instancia, la decisión dependerá de los costos y beneficios de los esfuerzos de marketing a la medida en comparación con aquellos que requiere un enfoque más general.

Por ejemplo, el capítulo 13 describió la importancia que tiene para los mercadólogos considerar los segmentos basados en edades, y cómo se puede atraer hacia la base de clientes a los consumidores más jóvenes. Como otro ejemplo, el censo de 2000 reveló que los asiáticos y los hispanos representaban 79 millones de 281 millones de habitantes de Estados Unidos, con un poder de compra estimado de $1 billón. Varias empresas han creado programas de marketing especializados con diferentes productos, publicidad, promociones, etcétera, para tener una mejor penetración y persuadir a estos mercados. Por ejemplo, las tiendas más rentables de Sears Roebuck & Company eran aquellas situadas cerca de los vecindarios hispanos que vendían ropa y cosméticos especialmente diseñados para los hispanos. Bank of America prosperó al orientarse hacia los asiáticos de San Francisco con campañas televisivas diferentes dirigidas a clientes chinos, coreanos y vietnamitas. Cuando Frito-Lay introdujo extensiones de línea en 1997 orientadas principalmente al mercado hispano estadounidense, con sabores picantes como Salsa Verde y Flamin' Hot Sarositos, las ventas sobrepasaron los $100 millones. General Mills llegó al mercado hispano con una línea de cereales, Para su Familia, que venía en un empaque bilingüe y contenía un enérgico mensaje nutricional.[7] El Informe de desarrollo de marca 14-1 describe los esfuerzos de marketing para construir valor capital de la marca entre los afroamericanos.

Aparte de los gastos, existen otros desafíos en la orientación del marketing hacia grupos culturales. Los datos acerca de los hábitos de medios, comportamiento de compra, etcétera, son difíciles de conseguir. Por ejemplo, aunque Mott's Inc. se las arregló para lograr que los hispanos adoptaran sus marcas Mott's Juice, Hawaiian Punch y Clamato, la compañía admite que contó con pocas cifras como guía. Los problemas del idioma pueden hacer que las encuestas sean difíciles de llevar a cabo, en especial entre las familias asiáticas donde pueden predominar varios dialectos e idiomas. Un problema importante que plantean los críticos de marketing acerca de crear campañas separadas de marketing dirigidas a diferentes grupos demográficos es que a algunos consumidores quizá les desagrade que se enfoquen en ellos porque son "diferentes", ya que eso sólo refuerza su imagen de extranjeros o de minoría. Además, los consumidores que no están en el segmento objetivo pueden sentirse más distanciados de la compañía y de la marca, como consecuencia.[8]

Las razones para la internacionalización

Durante años, varias marcas globales famosas han derivado gran parte de sus ventas y utilidades de mercados no nacionales, por ejemplo, Coca-Cola, Shell, Bayer, Rolex, Marlboro, Pampers y Mercedes-Benz, por mencionar unas cuantas. Marcas como las computadoras Apple, los cosméticos L'Oreal y el café instantáneo Nescafé se han convertido en elementos del panorama global (véase el Informe de desarrollo de marca 14-2). El éxito de estas marcas ha servido de aliciente a muchas empresas para comercializar sus marcas a nivel internacional. Varias otras fuerzas han contribuido al creciente interés en el marketing global, incluidas las siguientes:

- Percepción de crecimiento lento y una mayor competencia en los mercados nacionales.
- Expectativas de mayor crecimiento y oportunidades de ganancias en el extranjero.
- Deseo de reducir costos por las economías de escala.
- Necesidad de diversificar el riesgo.
- Reconocimiento de la movilidad global de los clientes.

En cada vez más categorías de productos, la capacidad de establecer un perfil global se está volviendo prácticamente en un prerrequisito para el éxito.[9] Por ejemplo, en los bienes de lujo como la joyería, los relojes y las bolsas de mano donde el mercado objetivo es un porcentaje relativamente pequeño del mercado global, el perfil global es imprescindible para el crecimiento.

Idealmente, el programa de marketing para una marca global consiste en una formulación de producto, un diseño de empaque, un programa publicitario, un programa de fijación de precios, un plan de distribución, etcétera, que tiene la posibilidad de convertirse en la opción más eficaz y eficiente para todos y cada uno de los países en los que la marca se venda. Por desgracia, tal estrategia uniformemente óptima rara vez es posible. Antes de considerar las decisiones para el desarrollo de un programa de marketing global para una marca y los factores que afectan el equilibrio entre estandarización y adaptación, consideremos algunas de las principales ventajas y desventajas de crear programas de marketing estandarizados globalmente para las marcas.

Economías de escala en la producción y distribución
Costos de marketing menores
Poder y alcance
Consistencia en la imagen de marca
Capacidad para aprovechar las buenas ideas de manera rápida y eficiente
Uniformidad en las prácticas de marketing

FIGURA 14-1

Ventajas de los programas de marketing global



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-1

Marketing para los afroamericanos

Los censos y las encuestas de marketing han revelado el poder de compra de la comunidad afroamericana. A pesar del hecho de que representa alrededor de 13% de la población, con un poder adquisitivo de alrededor de $800 000 millones, sólo se gastaron $1 600 millones para enfocarse específicamente en el mercado afroamericano en 2003, o cerca de 1% del gasto total en publicidad en Estados Unidos. Aunque gran parte del marketing se ha orientado a la generación de la posguerra, las personas mayores, los hispanos y otros grupos demográficos y psicográficos, muchos críticos argumentan que las empresas no se han orientado de manera eficaz al mercado afroamericano.

Como casi todos los afroamericanos hablan inglés como lengua materna y ven mucha televisión por cable, muchas compañías dependen de sus campañas generales de marketing para llegar a esos consumidores. Los ejecutivos negros de los medios como Thomas Burrell, director de Burrell Advertising en Chicago, la mayor agencia propiedad de negros en Estados Unidos, afirma que tal enfoque es erróneo: "Los negros no somos personas blancas de piel oscura. Tenemos diferentes preferencias y costumbres, y requerimos un esfuerzo especial".

Los afroamericanos se encuentran prácticamente en todos los segmentos de ingresos, educación y geográficos. Asimismo, suelen tener actitudes y comportamientos únicos que los distinguen de otros grupos, y muchos observadores señalan la función importante que desempeña para ellos la religión, la iglesia y la familia. Como consecuencia de sus experiencias históricas, los afroamericanos a menudo exhiben un fuerte sentimiento de grupo y orgullo por sus raíces. En términos de hábitos de compra, gastan una cantidad desproporcionada de su ingreso en ropa, zapatos y aparatos electrónicos para el hogar. Por ejemplo, al reconocer que los afroamericanos con frecuencia prefieren mayores raciones de azúcar, crema y sustitutos de leche en su café, CoffeeMate comenzó a enfocar su marketing en los afroamericanos más específicamente a través de la radio, revistas y vallas publicitarias, con un consiguiente aumento en las ventas.

Las compañías dedicadas a la producción de tabaco y alcohol fueron unas de las primeras en desarrollar campañas orientadas específicamente a los consumidores afroamericanos, en reconocimiento de sus preferencias por productos diferentes (realizan una cantidad desmesurada de compras de cigarrillos mentolados, ciertos tipos de licores fuertes, como el brandy, el whisky y el coñac, y cervezas de licor de malta). Dado que los afroamericanos son más proclives a ciertos riesgos de salud, la publicidad de los medicamentos y alimentos suele estar orientada específicamente a los consumidores afroamericanos. Los adultos negros tienen un riesgo mayor de padecer hipertensión y enfermedades cardiovasculares; por lo tanto, los anuncios de St. Joseph Aspirin destacan el hecho de que la aspirina contiene la dosis recomendada por la asociación de cardiólogos negros. Asimismo, debido a que los adultos negros son más propensos a sufrir diabetes, Kraft creó un programa de marketing Diabetic & Delightful para sus galletas SnackWell, su gelatina sin azúcar Jell-O, Cool Whip Free y General Foods International Coffee.

Ventajas de los programas de marketing global

Se han planteado varias ventajas potenciales del desarrollo de un programa de marketing global (véase la figura 14-1).[10] En general, cuanto más estandarizado sea el programa de marketing (cuanto menos varíe de país en país) más se materializarán las diferentes ventajas.

Economías de escala en la producción y distribución

Desde la perspectiva del lado de la oferta o el costo, las principales ventajas de un programa de marketing global son las eficiencias de manufactura y los menores costos que se derivan de los volúmenes más altos de producción y distribución. Cuanto más fuertes sean los efectos en la curva de experiencia, es decir, bajar el costo del marketing y elaboración

En cuanto a construir valor capital de la marca, el desafío es cómo crear programas de marketing y campañas de comunicación relevantes para los consumidores afroamericanos que retraten con precisión la personalidad de la marca y la imaginería de uso y usuario. El presidente de una agencia propiedad de negros aseguró que la fórmula para el marketing orientado a los negros consiste en la relevancia, reconocimiento y respeto. La autora Marlene Rossman ofrece varios lineamientos.

Primero, reconocer la diversidad del mercado afroamericano: tal como en el mercado masivo, hay una gran variedad de estilos de vida entre los diferentes segmentos geográficos y psicográficos en el mercado afroamericano. Por ejemplo, en 2006, Infiniti lanzó una campaña publicitaria orientada a los afroamericanos de la generación X compradores de automóviles de lujo, que presentaba una banda sonora con ritmos de jazz y hip-hop. La investigación de mercado bien realizada e interpretada es necesaria para comprender con claridad estos segmentos.

Segundo, diseñar campañas de marketing relevantes para los estilos de vida de los afroamericanos y que reflejen sensibilidad hacia el consumidor. Una encuesta indicó que 60% de los consumidores negros creen que los anuncios en televisión y en medios impresos "están diseñados sólo para gente blanca". ¿Qué tipos de mensajes deben enviar los mercadólogos? Rossman plantea el siguiente argumento: "Cuando realice marketing para los afroamericanos, tenga en mente que ellos valoran la autoimagen, el estilo y la elegancia personal… los afroamericanos establecen tendencias… los afroamericanos quieren definir su propio estilo, más que seguir lo que el poder establecido dicta".

Por último, explorar medios que se orienten específicamente a los afroamericanos, como televisión por cable, por ejemplo, *Black Entertainment Television* (BET); revistas y periódicos como *Ebony, Essence, Black Enterprise,* entre otras, y estaciones de radio contemporáneas. Incluso las compras en los medios generales deben ser diferentes. Por ejemplo, en gran parte de la década de los noventa, prácticamente ninguno de los 10 programas más vistos por los afroamericanos estaban en la lista de los 10 programas con mayor audiencia en el mercado general.

El desafío radica en orientarse a los afroamericanos de una forma que se construya valor capital de la marca sin promover estereotipos, ofender sensibilidades o aglomerar segmentos. Como con los programas de marcas globales, los mercadólogos deben combinar la estandarización y la adaptación como sea adecuado.

Fuentes: Basado principalmente en el material de Marlene L. Rossman, *Multicultural Marketing: Selling to a Diverse America*, Nueva York, AMACOM, 1994; y Barbara Lloyd, *Capitalizing on American Dream: Marketing to America's Ethnic Minorities,* Stanford Business School, estudio independiente, 1990; "African-American Marketing Profile", Magazine Publishers of America, 2004; Mike Beirne, "Has This Group Been Left Behind?", *Brandweek,* 14 de marzo de 2005.

de un producto con incrementos en la producción, más economías de escala en la producción y distribución existirán gracias a un programa de marketing global estandarizado.

Costos de marketing menores

Otro conjunto de ventajas de costos surgen de la uniformidad en el empaque, publicidad, promoción y otras actividades de comunicaciones de marketing. En particular, cuanto más uniforme sea la estrategia de desarrollo de marca adoptada en los diferentes países, mayores serán los posibles ahorros en costos que se verán. Una estrategia de desarrollo corporativo de marcas como la de Sony quizá sea el medio más eficiente de repartir los costos de marketing entre productos y países.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-2

L'Oreal colorea el mundo

L'Oreal se fundó en 1907 por el químico francés Eugene Schueller, quien desarrolló una fórmula segura para la decoloración llamada "Aureole". Hoy, L'Oreal es la compañía de cosméticos más grande del mundo. Comercializa más de 500 marcas y más de 2 000 productos en todos los sectores del negocio de la belleza.

Últimamente, L'Oreal ha seguido una estrategia pujante de crecimiento global, lo que impulsó a un escritor de negocios a bautizar a la compañía con el nombre de "las Naciones Unidas de la belleza". L'Oreal tiene varias mega marcas globales que tienden su amplia red sobre los mercados del mundo. Por ejemplo, Maybelline es la marca mejor vendida en los mercados asiáticos, mientras que los europeos del este prefieren las marcas francesas de L'Oreal, y los africanos que han emigrado a Europa prefieren la marca estadounidense Dark & Lovely. Asimismo, la compañía se asegura de que sus negocios sigan siendo sólidos a nivel local mediante el establecimiento de divisiones nacionales. Gilles Weil, director de los productos de lujo de L'Oreal, dijo: "Uno tiene que ser local y fuerte como las mejores marcas locales pero estar respaldado por una imagen y estrategia internacionales".

Una de las historias de éxito global de L'Oreal comenzó con la adquisición de Maybelline, una compañía de cosméticos estadounidense que estaba en aprietos económicos en 1996. Con la ayuda de una serie de introducciones innovadoras de productos, L'Oreal convirtió a Maybelline en la marca número uno de maquillaje en Estados Unidos. Su producto estrella era Wondercurl, una máscara y cepillo que riza y espesa las pestañas. Wondercurl despegó otra vez cuando L'Oreal asumió el control de Maybelline Japón en 1999 y rápidamente introdujo el producto. En menos de tres meses, Wondercurl se apropió de 18% del mercado y se convirtió en la máscara para pestañas líder en Japón. Las ventas unitarias de Maybelline Japón aumentaron de 5 a 12 millones en menos de un año tras la adquisición por parte de L'Oreal.

Dentro de los mercados nacionales, L'Oreal se dedica a atender diferentes segmentos de clientes. Por ejemplo, en 2000, L'Oreal captó 20% del mercado estadounidense del "cuidado del cabello étnico" que re-

EXXONMOBIL

En 1999, ExxonMobil lanzó una campaña de marketing de $150 millones para promover su portafolio de marcas (Exxon, Esso, Mobil y General). Con el fin de asegurarse de que los anuncios tuvieran la misma presentación sin importar los cien o más países en los cuales podrían transmitirse, la compañía produjo cinco horas de filmación comercial para usarse como una colección de cortos en los mercados locales. Hasta seis diferentes elencos interpretaron básicamente los mismos guiones, que se doblaron a 25 idiomas. La agencia de publicidad de ExxonMobil, DDB Worldwide, advirtió que se hicieron ajustes a la campaña, que llevaba el lema publicitario "Nosotros también somos conductores", para tomar en cuenta las diferencias culturales (como asegurarse de que los actores comieran con la mano derecha en algunos cortos, como es la costumbre en algunos mercados musulmanes).[11] La dirección pensó que este enfoque ayudó a la compañía a ahorrar millones.

Poder y alcance

Un perfil de marca global puede comunicar credibilidad.[12] Los consumidores pueden creer que vender en muchos mercados diversos es señal de que un fabricante ha obtenido mucha experiencia y aceptación. El hecho de que la marca esté ampliamente disponible puede indicar que el producto es de alta calidad y de uso conveniente. Una marca global admirada puede indicar también estatus social y prestigio.[13] Un perfil internacional prominente puede ser especialmente importante para ciertas marcas de servicios. Por ejemplo, Avis asegura a sus clientes que recibirán el mismo servicio de alta calidad cuando renten sus automó-

presenta $1200 millones en ventas, con las adquisiciones de Soft Sheen Products y Carson Products. La compañía consideró que el cuidado del cabello étnico era vital debido a que los afroamericanos realizan 30% del total de los gastos en cuidado del cabello en Estados Unidos, a pesar de constituir sólo 13% de la población. Estas adquisiciones aumentaron a 49% la participación de L'Oreal en el mercado de coloración de cabello que representa ventas de $1300 millones.

La siguiente gran meta de L'Oreal para el crecimiento global fue China, donde en 2004 compró la marca más popular de cosméticos, Yue Sai, y compró a precio de ganga la marca Mininurse, que tenía una envidiable red de distribución de más de 250,000 pequeñas tiendas. L'Oreal también invirtió en un laboratorio de casi 3000 metros cuadrados en Pudong para desarrollar productos específicos para el mercado chino, incluidos productos que contienen ingredientes locales, como hojas de ginkgo y gingseng. Uno de los retos más grandes de la compañía en China fue educar a los consumidores acerca de los beneficios de diferentes productos cosméticos. "En otros países las mujeres aprenden a usar los cosméticos de sus madres", dice Paolo Gasparrini, presidente de L'Oreal China. "Éste no es el caso de China. Tenemos que sustituir a la mamá". Aun así, las ventas chinas de L'Oreal en 2004 ascendieron 58% respecto del año anterior a $350 millones.

Además de China, L'Oreal también experimentó crecimiento en otros mercados emergentes. En 2005, los ingresos se elevaron 42% en Rusia, 22% en Taiwán, 15% en Tailandia, 13% en Brasil y México. El crecimiento de L'Oreal ayudó a impulsar los ingresos 6%, a $16100 millones en 2005, superando a todos los competidores de cosméticos. Como un analista lo expresa: "L'Oreal es el único líder global real en todos los segmentos de la industria".

Fuentes: Richard C. Morais, "The Color of Beauty", *Forbes*, 27 de noviembre de 2000, 170-176; Gail Edmondson, "L'Oreal: The Beauty of Global Branding", *Business Week*, 28 de junio de 1999, 24; Sheridan Prasso, "Battle for the Face of China", *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, 156.

viles en cualquier parte del mundo, con lo que refuerza aún más uno de los beneficios claves que promete con su eslogan "Nos esforzamos más".

Consistencia en la imagen de marca

Conservar una plataforma común de marketing en todo el mundo permite mantener la consistencia de la marca y la imagen de la compañía. Esta consideración cobra especial importancia en los mercados donde hay mucha movilidad de los clientes o donde la exposición a los medios transmite imágenes que atraviesan las fronteras nacionales. Por ejemplo, Gillette vende "superioridad funcional" y "una apreciación del carácter y aspiraciones humanas" en sus marcas de máquinas y hojas de afeitar en todo el mundo. Los servicios con frecuencia desean trasmitir una imagen uniforme debido a los movimientos de los consumidores. Por ejemplo, American Express comunica el prestigio y utilidad de su tarjeta de crédito y la conveniencia y facilidad de reemplazo de sus cheques de viajero a nivel mundial.

Capacidad de aprovechar las buenas ideas de manera rápida y eficiente

Un mercadólogo global señala que la globalización también puede dar por resultado mayor sustentabilidad y "facilitar el desarrollo continuado de las competencias centrales de la organización… en fabricación, investigación y desarrollo, marketing y ventas y en áreas menos comentadas como la inteligencia competitiva… todo lo cual mejora la capacidad de la compañía para competir".[14] No tener que desarrollar versiones estrictamente locales acelera el proceso de ingreso al mercado de la marca. Los mercadólogos pueden aprovechar las

buenas ideas de cada mercado siempre y cuando se cuente con los sistemas adecuados para la transferencia de conocimiento. IBM tiene una herramienta de comunicaciones basada en Web que ofrece interacción instantánea y multimedia para conectar mercados. El grupo de marketing corporativo de MasterCard ayuda a facilitar la información y las mejores prácticas a través de la organización.[15]

Oreo

En el marketing de su marca de galletas Oreo, General Mills optó por adoptar un posicionamiento global similar, "La galleta favorita de la leche". A pesar de no ser altamente relevante en todos los países (por ejemplo, en China) reforzó las asociaciones generalmente deseables como nutrición, cuidado y salud. Para ayudar a asegurar una comprensión global, General Mills creó un libro de marca con un CD en una caja con forma de Oreo que resumía las bases de la administración de marca: lo que se necesitaba tener en común en todos los países, qué se podía cambiar y qué no se podía cambiar. Abordar las necesidades centrales y materializar sinergias es lo que ayudó a impulsar la rentabilidad.

Uniformidad de las prácticas de marketing

Por último, un programa de marketing estandarizado a nivel global puede simplificar la coordinación y ofrecer un mayor control de la forma en que la marca se comercializa en diferentes países. Al conservar constante el centro del programa de marketing, se puede poner mayor atención a los pequeños ajustes que necesita cada mercado y con el paso del tiempo, mejorar su efectividad.

MasterCard

MasterCard desarrolló su exitosa campaña "No tiene precio" y la convirtió en una "plataforma mundial".[16] En 1998, el lema publicitario "Las mejores cosas en la vida son gratis. Para todo lo demás, existe MasterCard", estaba en uso en más de 30 países. Algunas premisas de los anuncios eran suficientemente universales para funcionar con sólo una traducción, como el anuncio de la "cremallera" donde el momento que no tenía precio era cuando un hombre se daba cuenta de que tenía abierta la cremallera del pantalón antes que nadie más lo notara. En otros casos, se usó una premisa localmente relevante con el mismo mensaje publicitario. "Todas las culturas tienen esos momentos significativos, razón por la que hemos podido globalizar la campaña", dijo un director creativo de McCann Erickson, que desarrolló la campaña.[17] Los patrocinios de eventos deportivos con atractivo internacional, como la Copa Mundial de Futbol y las carreras de la Fórmula 1, aumentaron la capacidad de la compañía para conectarse con una audiencia mundial. Esta campaña ha logrado elevar la conciencia de marca en varias naciones e impulsar las ventas de la tarjeta, además de que ha permitido a MasterCard apoderarse de una parte de la participación de mercado de Visa.

Desventajas de los programas de marketing global

Existen varias desventajas potenciales de los programas de marketing global estandarizados (véase la figura 14-2). Quizá lo más contundente sea que los programas de marketing global estandarizados suelen ignorar las diferencias fundamentales entre países y culturas.

FIGURA 14-2

Desventajas de los programas de marketing global

Diferencias en las necesidades, deseos y patrones de uso de los productos por parte del consumidor.
Diferencias en la respuesta del consumidor a los elementos de la mezcla de marketing.
Diferencias en el desarrollo de marca y producto y el entorno competitivo.
Diferencias en el entorno jurídico.
Diferencias en las instituciones de marketing.
Diferencias en los procedimientos administrativos.

Los críticos afirman que diseñar un programa de marketing para todos los mercados posibles produce estrategias carentes de imaginación y eficacia basadas en el mínimo común denominador. Las posibles diferencias en cada país pueden presentarse en una multitud de formas, como lo analizaremos más adelante.

Diferencias en las necesidades, deseos y patrones de uso de los productos por parte del consumidor

Debido a las diferencias en los valores culturales, desarrollo económico y otros factores que caracterizan a diferentes nacionalidades, el comportamiento del consumidor con respecto a muchas categorías de productos es fundamentalmente diferente. Por ejemplo, la investigación de mercado reveló que el consumo per cápita de refrescos carbonatados, cervezas y agua embotellada presenta grandes variaciones de un país a otro (véase la figura 14-3). Las estrategias de producto que funcionan en un país quizá no funcionen en otro. Tupperware, que obtiene más de 70% de sus ventas anuales en el extranjero, tuvo que ajustar sus productos para satisfacer diferentes comportamientos de los consumidores. En India, un recipiente de plástico con una cuchara se convirtió en un "bote de masala" para las especias. En Corea las latas resistentes a las manchas son ideales para la fermentación de kimchi. En Japón, las cajas más grandes sirven como contenedores herméticos y seguros de kimonos.

Diferencias en la respuesta del consumidor a los elementos de la mezcla de marketing

Los consumidores en las diferentes partes del mundo tienen actitudes variadas acerca de la actividad de marketing.[18] Por ejemplo, los consumidores estadounidenses en general tienden a ser muy críticos de la publicidad, mientras que los japonenses tienen una perspectiva mucho más positiva. La investigación también ha mostrado diferencias en el estilo publicitario de los dos países: los anuncios japoneses tienden a tener un tono más suave y abstracto, mientras que los anuncios estadounidenses tienden a ser más ricos en información del producto.

La sensibilidad hacia los precios, promociones, apoyo de patrocinios y otras actividades son distintas según el país de que se trate, y estas diferencias pueden motivar variaciones en el comportamiento y toma de decisiones del consumidor. Por ejemplo, en un estudio comparativo de las intenciones de compra de marcas de los consumidores coreanos y estadounidenses, las intenciones de compra de los estadounidenses tenían dos veces más probabilidad de verse afectadas por las creencias y actitudes hacia el producto y hacia la marca misma, mientras que los coreanos tenían ocho veces más probabilidad de verse influenciadas por las creencias normativas sociales y lo que creían que pensarían los demás acerca de su compra.[19]

País	Refrescos carbonatados	Cerveza	Agua embotellada
Australia	111.8	93.0	25.3
Brasil	69.6	46.7	24.7
China	7.3	15.8	6.0
Francia	42.1	35.9	131.3
Alemania	90.5	123.1	106.6
India	1.7	0.7	2.6
Irlanda	155.2	150.8	24.1
México	152.1	48.6	130.0
Sudáfrica	53.5	55.8	1.9
Estados Unidos	203.9	83.1	73.8

Fuente: "Drink Globally", *Beverage World*, mayo de 2003, p. 17. Se usa con autorización de Beverage World.

FIGURA 14-3

Consumo per cápita de bebidas (en litros)

Clasificación	Estados Unidos (2005)	Reino Unido (2005)	Alemania (2005)	Brasil (2005)	China (2005)	Japón (2004)	Francia (2005)
1	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania	Coca-Cola	China (RPC)	Tokyo Disneyland	Arte
2	Disney	Cadbury Dairy Milk	Aldi	Jornal Nacional	Xin Wen Lian Bo	Studio Ghibli	Francia
3	Coca-Cola	Cadbury	IKEA	Jornal da Globo	CCTV	Doraemon	Nutella
4	The Wonderful World of Disney	Inglaterra	Die Olympischen Spiele	Nescau	Olimpiadas de Beijing 2008	Mickey Mouse	Coca-Cola
5	The Discovery Channel	Channel 4	Nivea	Nestlé	Coca-Cola	UNIQLO	Le TGV
6	M&M's	Libra (£)	Ritter Sport	Fantástico	Los Juegos Olímpicos	Disney	Levi's
7	Hallmark	Heinz	Günter Jauch	Ayrton Senna	Nokia	Nike	Häagen-Dazs
8	The History Channel	Coca-Cola	ARD	Globo Reporter	Pepsi-Cola	Muji	Perrier
9	Dr Pepper	Dyson	Nutella	Brasil	Shangai	Sony	Tefal
10	Hershey's	Disney	Coca-Cola	Copa do Mondo	CCTV Movie	KFC/Kentucky Fried Chicken	IKEA
11	National Geographic	Cadbury Flake	adidas	Rede Globo	CCTV News	Universal Studios	Carte D'or
12	Marines estadounidenses	Galaxy (chocolate)	Milka	Carrefour	CCTV Sports	Ciudad de Nueva York	Canal +
13	Pringles	BBC	Maggi	O Boticário	Dove (chocolate)	Mister Donuts	Ferrero Rocher
14	Subway	Maltesers	Haribo	Sonho de Valsa	Beijing (ciudad)	Walt Disney Pictures	Evian
15	Oreo	BBC ONE	Tempo (Taschentücher)	Kibon	Jet Li	7-Eleven	M6
16	Pepsi-Cola	Cadbury Creme Egg	Mon Cheri	McDonald's	CCTV Drama	Toys R Us	Kinder
17	Microsoft Windows	Pringles	ADAC	Brastemp	Jackie Chan	Mosburger	Bounty
18	Reese's	Los Juegos Olímpicos	Deutsches Rotes Kreuz	Bomberos	Yao Ming	Honda	Haribo
19	Kraft Foods	ITV	Leibniz	Dove (jabón)	Safeguard	McDonald's	Orangina
20	Levi's	Kellogg's Corn Flakes	Italia	Sadia	Liu Xiang	Nintendo	Hollywood (goma de mascar)

FIGURA 14-4

Tabla de clasificación de marcas globales (incluye productos, personas y países)

Diferencias en el desarrollo de marca y producto y el entorno competitivo

Los productos pueden encontrase en diferentes etapas de su ciclo de vida en diferentes países. Además, las percepciones y posiciones de las marcas particulares pueden también diferir de manera considerable dependiendo del país. La figura 14-4 muestra los resultados de un estudio integral que realizó Young & Rubicam con su BrandAsset Valuator (véase el Enfoque de marca 9.0) de las marcas líderes de todos tipos, incluidas las marcas de personas y países, en diferentes partes del mundo. Relativamente pocas marcas aparecen en todas las listas, lo que indica, por lo menos, que las percepciones del consumidor incluso de las marcas más importantes pueden variar de manera significativa en cada región geográfica. La naturaleza de la competencia también puede ser diferente. En Europa tiene a haber más competencia debido a que es fácil transportar productos a través de las fronteras. Por ejemplo, Procter & Gamble compite en Francia contra compañías italianas, suecas y danesas en muchas categorías.[20]

Diferencias en el entorno jurídico

Uno de los desafíos en el desarrollo de una campaña publicitaria global es el laberinto de restricciones legales cambiantes que existen en cada país. Por ejemplo, en una época, las leyes de Venezuela, Canadá y Australia estipulaban que los comerciales debían producirse físicamente en el país nativo. Canadá prohibió la publicidad de medicamentos de prescripción en televisión. Polonia requería que las letras de las canciones comerciales se cantaran en polaco. Suecia prohibió la publicidad orientada a los niños. Malasia no permite que los abogados o bufetes de abogados se anuncien. Se han impuesto restricciones a la publicidad con respecto al uso de niños en comerciales en Austria, anuncios comparativos en Singapur y colocación de productos en los canales de televisión pública en Alemania. A pesar de que algunas de estas leyes se han relajado un poco, siguen existiendo numerosas diferencias jurídicas.

Diferencias en las instituciones de marketing

La infraestructura básica de marketing puede diferir de país en país, lo cual hace que la implementación de la misma estrategia de marketing sea difícil. Por ejemplo, los canales de distribución, prácticas minoristas, disponibilidad y costo de los medios pueden variar de manera significativa. Las compañías extranjeras han luchado por años para ingresar al rígido sistema de distribución japonés que bloquea muchos productos extranjeros. La penetración de aparatos de televisión, teléfonos, supermercados, etcétera puede variar considerablemente, en especial en países en vías de desarrollo.

Diferencias en los procedimientos administrativos

En la práctica, puede ser difícil alcanzar el control necesario para implementar un programa de marketing global estandarizado. Los funcionarios locales pueden resistirse al ver su autonomía amenazada. Los gerentes locales pueden sufrir del síndrome de "aquí no se inventó" y plantear objeciones, con o sin razón, de que el programa de marketing global ha olvidado alguna dimensión clave del mercado local. Los gerentes locales que sienten que su autonomía se ha reducido pueden perder motivación y sentirse condenados al fracaso.

Estandarización frente a adaptación

Como la sección anterior indica, aunque las empresas estén adoptando cada vez más una perspectiva internacional de marketing para aprovechar las oportunidades de mercado, existen varias dificultades. Antes de ofrecer algunos lineamientos tácticos y estratégicos en cuanto a cómo construir valor capital de la marca basado en el cliente, examinaremos la estandarización comparada con la adaptación de los programas de marketing. En muchas formas, la cuestión más fundamental en el desarrollo de un programa de marketing global es el grado en que el programa de marketing se debe estandarizar para los diversos países, puesto que esta decisión tiene un impacto muy profundo en las estructuras y procesos de marketing.

Quizá el defensor más importante de la estandarización sea el legendario profesor de Harvard, Ted Levitt. En un controvertido artículo de 1983, Levitt argumentó que las compañías necesitaban aprender a operar como si el mundo fuera un gran mercado, e ignorar las diferencias superficiales nacionales y regionales:

> Hay miles de indicios de la ubicuidad del deseo de tener las cosas más avanzadas que el mundo hace y vende: bienes de la mejor calidad y confiabilidad al menor precio. Las necesidades y deseos se han homogeneizado de manera irrevocable en el mundo. Esto convierte a la corporación multinacional en un ente obsoleto y a la corporación global en uno absoluto…
>
> Pero aunque las compañías adapten productos a segmentos particulares de mercado, saben que el éxito en un mundo con una demanda homogénea requiere la búsqueda de oportunidades de ventas en segmentos similares a través del mundo para lograr las economías de escala necesarias para competir.[21]

De acuerdo con Levitt, debido a que el mundo se está contrayendo a causa de los grandes avances tecnológicos, en las telecomunicaciones, etcétera, las compañías bien administradas deben dejar de concentrarse en los productos hechos a la medida y ofrecer productos estandarizados globalmente que sean avanzados, funcionales, confiables y de bajo precio para todos.

La fuerte postura de Levitt provocó una respuesta igualmente fuerte. Un ejecutivo de la publicidad comentó: "Hay sólo dos productos que tal vez se presten al marketing global; uno de ellos es Coca-Cola". Otros críticos señalaron que incluso Coca-Cola no estandarizaba su marketing y señalaron la falta de estandarización en otras marcas globales, como McDonald's y Marlboro. Las experiencias de estas empresas importantes han sido compartidas por otras que se dieron cuenta, y en muchos casos a fuerza de cometer errores, de que las diferencias en el comportamiento de consumo seguían prevaleciendo en diversos

países. Como consecuencia, muchas empresas se han visto obligadas a adecuar sus productos y programas de marketing a diferentes mercados nacionales.

Heinz

La salsa *ketchup* de Heinz tiene un sabor ligeramente dulce en Estados Unidos, pero más condimentado en ciertos lugares de Europa, donde se vende en sabores picante, mexicano y curry. En Filipinas, Heinz ofrece una salsa *ketchup* hecha de plátanos, teñida de rojo. El uso de la salsa *ketchup* también varía en cada país. En Grecia, la salsa se agrega a la pasta, huevos y cortes de carne. En Japón se promueve como ingrediente de los alimentos estilo occidental, como omelet, salchichas y pasta. Heinz ha minimizado su herencia estadounidense en ciertos países, por ejemplo, en Suecia donde la salsa *ketchup* se usa para acompañar las tradicionales albóndigas de pescado y carne. De hecho, los suecos pensaban que la marca era alemana debido a su nombre. No obstante, en Alemania los temas estadounidenses funcionan bien y han aparecido en la publicidad.[22]

En resumen, es difícil identificar alguna compañía que aplique el concepto de marketing global en el sentido estricto y venda la misma marca exactamente de la misma forma en todas partes.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-3

Coca-Cola se convierte en la quintaesencia de las marcas globales

El nombre de marca más reconocido en el mundo nació en una farmacia de Atlanta, donde se vendía a cinco centavos el vaso. El nombre de Coca-Cola se registró como marca el 31 de enero de 1893. La bebida pronto se convirtió en un fenómeno nacional; para 1895, la compañía había establecido plantas de jarabe en Chicago, Dallas y Los Ángeles.

En la década de los veinte, Coca-Cola puso en práctica un dinámico desarrollo de marca global, y encontró lugares tan creativos para colocar su logotipo como los trineos remolcados por perros en Canadá y las paredes de las plazas de toros en España. Su popularidad en todo el mundo se vio impulsada por publicidad colorida y persuasiva que cimentó su imagen como la bebida “cien por ciento estadounidense”. Cuando la Guerra de Vietnam empañó la iconografía estadounidense, Coca-Cola desarrolló una publicidad más global. En 1971, lanzó su legendario anuncio de televisión “Me gustaría comprarle al mundo una Coca-Cola”, en el cual una multitud de niños cantaban la canción desde lo alto de una colina en Italia. Las primeras maniobras de Coca-Cola en los mercados antes restringidos, como China en 1978 y la Unión Soviética en 1979, fortalecieron su imagen de compañía global. Para 1988, Coca-Cola fue elegida por votación la marca más conocida y admirada en el mundo.

A pesar, o quizá como resultado de su inmenso alcance, Coca-Cola no instituyó un programa uniforme de marketing en cada uno de sus mercados globales. Más bien, la compañía suele adaptar el sabor, envase, precio y publicidad a los gustos de los mercados específicos. Por ejemplo, el famoso anuncio televisivo de “Mean Joe Green” en Estados Unidos, en el cual el fatigado astro del futbol americano acepta renuentemente una Coca-Cola de un pequeño admirador y después, de manera inesperada, le lanza al niño su camiseta en señal de agradecimiento, se reprodujo para varias regiones con el mismo formato, pero con la aparición de atletas famosos de esas regiones (los anuncios en Sudamérica presentaban a la estrella del futbol argentino Maradona, y los de Asia presentaban a Niat, estrella del futbol en Tailandia). Se les asignó a los gerentes locales la responsabilidad por las ventas y programas de distribución de los productos de Coca-Cola para reflejar las marcadas diferencias en el comportamiento del consumidor en varios países.

Quizá el elemento estandarizado con mayor consistencia de Coca-Cola sea la apariencia de su producto. En esencia, Coca-Cola conserva la misma apariencia y envase básicos en todas partes (salvo en países donde las leyes establecen el uso del idioma local). La compañía enfatiza de manera simultánea que la marca sea *relevante* y esté bien *posicionada* frente a su competencia. Para mantener su relevancia, Coca-Cola emplea diferentes agencias de publicidad en diferentes países con el fin de darle a la marca un toque local. Por ejem-

Estandarización y adaptación

Cada vez más, los mercadólogos están combinando los objetivos globales con las inquietudes locales o regionales. En 1999, el nuevo mantra de marketing global de Coca-Cola se convirtió en "Piensa local. Actúa local", un giro importante con respecto a su mantra anterior, "Piensa global. Actúa local". Con la finalidad de lograr que Coca-Cola regresara a lo fundamental, la estrategia supuso contratar más personal local y permitir que los gerentes de campo adecuaran el marketing a sus regiones.[23] Pero después de que algunos anuncios "atípicos de Coca-Cola" comenzaron a aparecer y se hizo evidente que algunas localidades no estaban listas para desarrollar el marketing de la empresa por su cuenta, la compañía desechó el mantra "Piensa local. Actúa local" y lo sustituyó por una estrategia híbrida, en la cual una red global de marketing de ejecutivos locales debía aceptar la guía de las oficinas centrales de Atlanta, con cierta posibilidad de interpretación en el nivel local. El Informe de desarrollo de marca 14-3 describe una parte de la historia de los esfuerzos de Coca-Cola en el desarrollo de marca global.

La estrategia de Procter & Gamble es similar: hacer planes globales, reformulaciones para cada región y ejecución local. El ex director de marketing de P&G, Robert L. Wehling

plo, en Australia la publicidad apela a los mismos ideales "clásicos, originales", pero en un estilo muy australiano. Además, la mezcla de marketing está diseñada en cada país para asegurar que Coca-Cola esté posicionada de manera positiva en relación con los productos competitivos locales. Por lo tanto, a pesar de que Coca-Cola se vea similar en todo el mundo, su imagen específica puede ser muy diferente, según lo que se considere "relevante" en cada país.

La ventaja de este enfoque es que Coca-Cola se inserta en la trama cultural del país, tal como lo ha hecho en Estados Unidos. Con el paso del tiempo, esto produce una ventaja entre las generaciones más jóvenes que ni siquiera pensaban que Coca-Cola fuera una marca importada. Un ejemplo que Coca-Cola narra es el de una familia japonesa que visita Estados Unidos por primera vez. El hijo pequeño, al pasar frente a una máquina expendedora, dice con júbilo a sus padres: "¡Miren, aquí también tienen Coca-Cola!"

Hoy, Coca-Cola vende más de 400 marcas en más de 200 países. Más de 70% de los ingresos de Coca-Cola provienen de fuera de Estados Unidos, un hecho que inspiró a Douglas Daft, cuando asumió el cargo de presidente y director general en 2000, para expresar su deseo de que los directivos de Coca-Cola adoptaran el nuevo mantra: "Piensa local. Actúa local". Los resultados de este enfoque hiperlocal fueron objetivos de ventas fallidos y una publicidad local que, en algunos casos, no encajaba con la imagen bien cuidada de Coca-Cola, como un anuncio italiano que presentaba bañistas desnudos corriendo en la playa. De hecho, los mercadólogos locales pidieron más ayuda de las oficinas centrales de Coca-Cola en Atlanta, así que en 2002 Coca-Cola formó un equipo de 100 personas que se convirtió en la pieza central del grupo de marketing global que estableció la estrategia, contrató agencias, desarrolló talento y compartió las mejores prácticas entre los gerentes locales. Stephen Jones, el director de marketing de Coca-Cola en aquel entonces, tuvo cuidado en señalar que las maniobras no indicaban que las oficinas centrales dictarían todas la actividades y programas de marketing, en cambio advirtió que "los mercados locales siguen siendo responsables, pero ahora cuentan con guía, proceso y estrategia". Con esta nueva estrategia híbrida, Coca-Cola incrementó sus gastos en las importantes campañas publicitarias globales de 2004, mientas "fomentaba la colaboración entre regiones para equilibrar los esfuerzos locales y globales".

Fuentes: "The Story of Coca-Cola", www.coca-cola.com; Betsy McKay, "Coca-Cola Restructuring Effort Has Yet to Prove Effective", *Asian Wall Street Journal,* 2 de marzo de 2001; Andrew Marshall, "Focus: Can They Still Sell the World a Coke?", *The Independent*, 20 de junio de 1999; Betsy McKay, "Coke Hunts for Talent to Re-Establish Its Marketing Might", *Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2002, B4; Kate MacArthur, "Coke Commits $400M to Fix It", *Advertising Age*, 15 de noviembre de 2004, 1.

hizo los siguientes comentarios sobre los esfuerzos de marketing global de la compañía durante la década de los noventa:

> Para nosotros, una marca global es aquella que tiene valor capital, o identidad, claro y consistente entre los consumidores de todas las geografías. Por lo general, se posiciona igual en un país que en otro. Tiene esencialmente la misma formulación de producto, ofrece los mismos beneficios y utiliza un concepto consistente de publicidad. Esto no quiere decir que no se permita la adecuación local. De hecho, ésta debe existir para adaptarse a las necesidades locales. Pero en los aspectos en que las diferencias no se justifican, la marca es la misma en cualquier parte del mundo.[24]

Desde este punto de vista, transferir productos a través de las fronteras puede significar un posicionamiento consistente para la marca, pero no necesariamente el mismo nombre de marca y programa de marketing en cada mercado. Asimismo, el empaque puede tener la misma apariencia general, pero estar adecuado según se requiera para satisfacer las necesidades de la población y el mercado local. Como lo plantea Rober Kahn, consultor de marcas: “El desarrollo global de marcas no significa tener la misma marca en todas partes. Significa tener una estrategia central que optimice la eficacia de la marca en los mercados locales, regionales e internacionales”. De acuerdo con Khan, una fórmula de jabón que se vende bajo diferentes nombres puede lograr la condición de marca global siempre y cuando los esfuerzos de marketing se administren de manera central.[25] Por ejemplo, los yogures infantiles Danone se venden bajo una gran variedad de nombres: Danonino, Danonetje, Danimals, Petit Danone, en más de 30 países, con un gerente general que encabeza un equipo central que coordina y supervisa los esfuerzos locales de marketing.[26]

En resumen, las estrategias centralizadas de marketing que preservan las costumbres y tradiciones locales pueden ser una ventaja para los productos que se venden en más de un país, e incluso en diferentes culturas. Por fortuna, las empresas han mejorado sus capacidades para adaptar productos y programas a las condiciones locales: “[Las nuevas tecnologías] tienen el atributo importante de permitir ofertas de productos adaptados o personalizados que reflejan las condiciones locales a costos mucho más bajos. La necesidad de estandarizar productos a nivel mundial está disminuyendo”.[27] La tecnología de manufactura flexible ha disminuido la concentración de las actividades y los avances en los sistemas de información y las telecomunicaciones han permitido una mayor coordinación.

Existen muchos buenos ejemplos de compañías que han combinado exitosamente la estandarización y la adaptación. Por ejemplo, Domino’s Pizza intenta mantener el mismo sistema de reparto en todas partes, pero ha tenido que adaptar el modelo a las costumbres locales. En Gran Bretaña, los clientes piensan que cualquiera que toque a la puerta es maleducado; en Kuwait, el reparto tiene tantas probabilidades de hacerse a una limusina como a una casa; y en Japón, las casas no están numeradas en secuencia, lo cual dificulta la localización de las direcciones. Considere cómo ha modificado y adaptado McDonald’s su exitosa fórmula de “alimentos, diversión y familias” para volverse global.

McDonald’s

A pesar de que la Big Mac y Ronald McDonald aparecen en todo el mundo, McDonald’s ajusta otros aspectos de su programa de marketing. Sirve cerveza en Alemania, vino en Francia y malteadas de coco, mango y menta tropical en Hong Kong. Las hamburguesas se hacen con diferente carne y especias en Japón y en Filipinas se ofrece el McSpaghetti. Las sociedades conjuntas de McDonald’s, que por lo general manejan las franquicias en el extranjero, asumen gran parte de la responsabilidad de su marketing local. Sin embargo, el compromiso inquebrantable de McDonald’s con la estandarización de productos y servicios es una de las razones por las que las tiendas minoristas son muy similares en todo el mundo. Después de un riguroso proceso de calificación, los socios comprenden y llegan a apreciar la atención al detalle de McDonald’s. Como resultado, la mayoría de los socios siguen estrictamente el manual de operaciones, que está detallado de manera meticulosa y es tan grueso como la guía telefónica. Las reglas cubren todo, desde cada cuándo limpiar los baños hasta la temperatura del aceite para freír las papas.



A pesar de que el servicio famoso de McDonald's sigue siendo el mismo en todo el mundo, su menú suele ser diferente.

Otros ejemplos notables de marcas con estrategias diferenciadas de marketing global son Heineken y Nescafé. A pesar de que Heineken es considerada una marca común en Holanda, se considera una marca de "categoría" casi en cualquier otra parte. Por ejemplo, un paquete de Heineken cuesta casi el doble en Estados Unidos que un paquete de la cerveza estadounidense más popular, Budweiser.[28] Durante mucho tiempo, el eslogan de Heineken en Reino Unido y otros países, "Heineken refresca partes a las que otras cervezas no pueden llegar", fue diferente de su posicionamiento estadounidense. Aunque la publicidad de Nescafé, la marca de café más importante del mundo, en general enfatiza el sabor, aroma y calidez de los momentos compartidos, la marca se posicionó con éxito en Tailandia como una forma de escapar de las presiones de la vida cotidiana.[29]

Estrategia global de marca

Con estos antecedentes, revisemos algunas cuestiones básicas del desarrollo global de marcas. El argumento en que se basa este capítulo es que en la construcción del valor capital de la marca, a menudo debemos crear diferentes programas de marketing para satisfacer diferentes segmentos de mercado. Por lo tanto es preciso:

1. Identificar las diferencias en el comportamiento del consumidor: cómo compran y usan los consumidores los *productos* y qué saben y sienten de las *marcas*, en cada mercado.
2. Ajustar el programa de desarrollo de marca en consecuencia, mediante la elección de elementos de marca, la naturaleza de los programas y actividades de marketing y el apalancamiento de asociaciones secundarias.



Heineken tiene una imagen de marca muy diferente en Europa que en Norteamérica.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 14-1

Las marcas estadounidenses después de la guerra

La Guerra de Irak, que comenzó en marzo de 2003, ha complicado el problema de imagen que tiene Estados Unidos en el extranjero. La animadversión hacia Estados Unidos ha empeorado o ha surgido en muchas partes del mundo después del inicio de la guerra. Un estudio global realizado por el Pew Research Center for the People and the Press un año después de que la guerra comenzara encontró que el porcentaje de encuestados en Europa que tenían un punto de vista favorable de Estados Unidos era extremadamente bajo. Entre el verano de 2002 y marzo de 2004, las calificaciones favorables para Estados Unidos cayeron en Francia y Alemania más de 20%. Incluso en Gran Bretaña, quizá el aliado más fuerte de ese país en la guerra, las puntuaciones favorables cayeron de 75% a 58% en marzo de 2004. Las calificaciones en Medio Oriente, a pesar de haber comenzado en un punto muy bajo, siguieron en picada. En Jordania, por ejemplo, las calificaciones favorables para Estados Unidos cayeron a 5% de 25% durante el mismo periodo. El problema de imagen fue suficientemente grave para que un grupo de mercadólogos del sector privado, académicos y corporaciones unieran fuerzas en 2004 para combatir el sentimiento antiestadounidense en el extranjero, por lo cual fundaron el consejo Business for Diplomatic Action.

A pesar de la preponderancia de las actitudes negativas hacia el gobierno estadounidense, la investigación de mercado realizada desde el inicio de la guerra muestra que la respuesta extranjera a las marcas estadounidense ha sido moderada. A pesar de que hubo ataques aislados que tenían como blanco los negocios estadounidenses, como el incendio de una tienda KFC en Pakistán que mató a seis empleados en 2005, en general, las marcas estadounidenses no se han visto afectadas, en términos de imagen o ventas, de la misma forma que la imagen del país en el extranjero.

Un proyecto conjunto de investigación entre Research International y Harvard Business School investigó cómo evalúan los consumidores las marcas globales y reveló que el sentimiento antiestadounidense prevaleciente no afectó las decisiones de compra en las que estaban implicadas las marcas estadounidenses. Un encuestado sudafricano demostró que era posible tener puntos de vistas opuestos acerca del país y las marcas que éste produce, cuando dijo: "Odio al país, pero amo sus productos". En una entrevista independiente de este estudio, un surcoreano expresó un sentimiento similar al decir: "Exigir independencia política de Estados Unidos es una cosa, y que me gusten las marcas estadounidenses es otra. Por supuesto, me gusta IBM, Dell, Microsoft, Starbucks y Coca-Cola".

La encuesta anual de marcas poderosas realizada por NOP World en 2004 puso de manifiesto la caída en la confianza y el uso de las marcas estadounidenses en el extranjero, pero sólo por pocos puntos porcentua-

Obsérvese que la tercera forma de construir valor capital global de la marca, es decir, aprovechar las asociaciones secundarias de marca, probablemente sea lo que tenga que cambiar en los diferentes países. Debido a que las diferentes entidades que pueden estar vinculadas a la marca pueden tener significados muy distintos en diferentes países, las asociaciones secundarias deben aprovecharse de manera diferente en diferentes países. Por ejemplo, las compañías estadounidenses como Coca-Cola, Levi Strauss y Nike tradicionalmente han conseguido una fuente importante de valor capital al internacionalizarse en virtud de su herencia estadounidense, que en realidad no es un activo en su mercado nacional. Harley-Davidson ha comercializado su clásica imagen estadounidense, adaptada a diferentes culturas, para generar un cuarto de sus ventas en el extranjero. La ciencia del desarrollo de marcas 14-1 muestra cómo a pesar de la imagen decadente de Estados Unidos después del comienzo de la Guerra en Irak, las marcas de las compañías estadounidenses no se vieron demasiado afectadas.

El capítulo 7 revisa cómo los mercadólogos pueden aprovechar su país de origen, como en estos casos, para construir valor capital de la marca. Por lo tanto, al desarrollar marcas globales, considere cómo pueden variar las asociaciones secundarias en cuanto a su

les en promedio. Entre 2003 y 2004, el porcentaje total de consumidores de 30 países que usaban 15 marcas estadounidenses, como McDonald's, Microsoft, Yahoo! y Nike, cayó de 30% a 27%. El porcentaje de encuestados que dijo que confiaba en Coca-Cola, McDonald's, Nike y Microsoft cayó entre 3 y 6% durante el mismo periodo. A pesar de que estas bajas no fueron "buenas noticias para las compañías que querían crecer", no reflejan la animadversión hacia el gobierno de este país.

De hecho, en algunas áreas donde el sentimiento antiestadounidense era más fuerte, por ejemplo en Francia y en Medio Oriente, las marcas estadounidenses experimentaron aumentos en sus ventas después del comienzo de la guerra. En la categoría de bienes de consumo, donde se esperaba que el boicot tuviera el mayor impacto, las ventas en esas regiones aumentaron. Las ventas de Coca-Cola en Medio Oriente aumentaron dos dígitos después de una pequeña disminución al inicio de la guerra, mientras que las ventas en Europa aumentaron entre 5 y 8% durante la primera mitad del 2003. Las ventas en la misma tienda de McDonald's en París aumentaron entre 8 y 10% durante el mismo periodo.

Una posible explicación de esta disparidad entre los niveles de resentimiento hacia el país y sus marcas es la imagen global que las marcas proyectan. Los consumidores compran marcas globales debido a que, por ejemplo, "nos hacen sentir ciudadanos del mundo y… de alguna forma, nos dan una identidad". La investigación de Roper ha mostrado que los consumidores se inclinan a pensar en una marca en términos globales, y no como originaria de un país en particular. Una explicación es el hecho de que muchas de las marcas estadounidenses más importantes tienen grandes operaciones locales que emplean a miles de personas y llevan inversión a las comunidades locales. Por ejemplo, Coca-Cola tiene 20000 empleados locales en sus operaciones de Medio Oriente, que perciben un salario 15% superior al promedio de los competidores locales. Procter & Gamble gastó $97 millones en Egipto con la construcción de fábricas y escuelas y financiamiento de la educación para la salud. Sea cual fuere la razón, las marcas estadounidenses aún tienen que experimentar una caída en su imagen equivalente a la del mismo Estados Unidos.

Fuentes: "A Year after Iraq War", informe de Pew Research Center for the People and the Press, 16 de marzo de 2004; Clay Risen, "Re-Branding America", *Boston Globe*, 13 de marzo de 2005, D1; Douglas B. Holt, John A. Quelch y Earl L. Taylor, "How Consumers Value Global Brands", Harvard Business School Working Knowledge, 20 de septiembre de 2004; "Brands in an Age of Anti-Americanism", *BusinessWeek*, 4 de agosto de 2003, 69; Parija Bhatnagar, "U.S. Brands Losing Luster", *CNN Money*, 21 de mayo de 2004; Janet Guyon, "Brand America", *Fortune*, 27 de octubre de 2003, 179; "Regime Change: Brand Wars in the Middle East", *Economist*, 2 de noviembre de 2002, 65.

fuerza, singularidad y aspectos favorables y por lo tanto, desempeñar una función diferente en el desarrollo del valor capital de la marca.

Valor capital de la marca global basado en el cliente

Como explicamos en el capítulo 2, para construir el valor capital de la marca basado en el cliente, los mercadólogos deben 1) establecer la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; 2) crear puntos de paridad y puntos de diferencia; 3) provocar respuestas positivas y accesibles hacia la marca, y 4) forjar relaciones intensas y activas con la marca. Lograr estos cuatro pasos, a su vez, requiere establecer seis bloques centrales para la construcción de marca: prominencia de la marca, desempeño de la marca, imaginería de la marca, juicios sobre la marca, sentimientos hacia la marca y resonancia de marca. En cada mercado en que los mercadólogos venden la marca, deben considerar cómo lograr estos pasos y crear estas piezas fundamentales. Algunas cuestiones que entran en juego se analizan en las siguientes subsecciones.

Crear prominencia de marca. Uno de los aspectos más difíciles de construir, el valor capital de una marca ampliamente extendida con múltiples productos, es el orden de introducción de los productos. Es raro que el lanzamiento de un producto de una marca en nuevos mercados imite el orden de introducción que siguió el producto en el mercado de origen. Las introducciones de productos en el mercado nacional suelen ser secuenciales y se extienden durante un periodo más largo que las introducciones casi simultáneas que ocurren en los mercados extranjeros.

NIVEA

El producto emblemático de Nivea en su mercado europeo de origen ha sido Nivea Creme, líder en su categoría. Aunque la compañía ha introducido otros productos para el cuidado personal y de la piel, Nivea Creme es el producto con mayor historia y herencia que refleja muchos de los valores centrales de la marca Nivea. Sin embargo, en Asia, por razones culturales y climáticas, la crema no tuvo muy buen recibimiento, así que la submarca para el cuidado de la piel facial Nivea Visage, y la extensión de línea de cremas Nivea Soft, cobraron mayor importancia estratégica y de mercado. Debido a que estas dos marcas de productos tienen imágenes ligeramente diferentes a la marca Nivea Creme, una pregunta importante es cuál sería el impacto en las impresiones colectivas de Nivea que tienen los consumidores. Un fuerte énfasis en Nivea for Men en Norteamérica plantea preguntas similares.

Los diferentes órdenes de introducción pueden tener un impacto profundo en las percepciones de los consumidores acerca de qué productos ofrecen las marcas, qué beneficios ofrecen y qué necesidades satisfacen. Por lo tanto, necesitamos examinar la amplitud y profundidad de recuerdo para garantizar que exista la prominencia y significado adecuados de la marca en esos aspectos.

Crear la imagen de la marca. Si el producto no varía de manera apreciable en los diferentes mercados, las asociaciones básicas de desempeño de la marca quizá no necesiten ser muy diferentes. Por otra parte, la imaginería de las asociaciones de marca puede ser muy diferente, y un desafío en el marketing global es afinar de manera significativa la imagen de la marca en diversos mercados. Por ejemplo, la historia y herencia de la marca, que pueden ser una ventaja competitiva rica y fuerte en el mercado de origen, quizá sean inexistentes en un nuevo mercado. Una personalidad deseable de la marca en un mercado puede ser menos deseable en otro. La imaginería de usuario competitiva y agresiva de Nike resultó ser perjudicial para su introducción en los mercados europeos a principios de los noventa. La compañía logró un éxito mayor cuando afinó un poco su imagen y enfatizó más los conceptos de equipo.

Provocar respuestas hacia la marca. Los juicios sobre la marca en los nuevos mercados deben ser positivos; los consumidores deben considerar que la marca es de buena calidad, creíble, digna de consideración y superior. Forjar la imagen de marca correcta ayudará a lograr estos resultados. Sin embargo, uno de los desafíos en el marketing global es crear el equilibrio y el tipo adecuado de respuestas emocionales y sentimientos hacia la marca. Mezclar las emociones internas (perdurables y privadas) y externas (experienciales e inmediatas) puede ser difícil, dadas las diferencias culturales en los diversos mercados.

Cultivar la resonancia. Por último, lograr resonancia de marca en nuevos mercados significa que los consumidores deben tener suficientes oportunidades e incentivos para comprar y usar el producto, interactuar con otros consumidores y con la compañía misma, y aprender y experimentar de manera activa la marca y su marketing. Por supuesto, el marketing interactivo en línea puede ser ventajoso, siempre y cuando sea accesible y relevante en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, los esfuerzos digitales no pueden reemplazar por completo los esfuerzos de marketing populares que ayudan a conectar al consumidor con la marca. Exportar simplemente los programas de marketing, incluso con algunos ajustes, puede ser insuficiente debido a que los consumidores quizá estén demasiado "distantes". En consecuencia, tal vez no puedan desarrollar la lealtad intensa y activa que caracteriza a la resonancia de la marca.

Posicionamiento global de la marca

Para capturar mejor las diferencias en el comportamiento del consumidor y guiar nuestros esfuerzos en la revisión del programa de marketing, debemos revisar el posicionamiento de marca en cada mercado. Recuerde que el posicionamiento de marca significa crear mapas mentales, definir asociaciones principales de marca, identificar puntos de paridad y puntos de diferencia, y elaborar un mantra de marca. Para desarrollar un posicionamiento de marca global, es necesario responder a tres conjuntos fundamentales de preguntas:

1. ¿Qué validez tiene el mapa mental en el nuevo mercado? ¿Qué tan adecuado es el posicionamiento? ¿Cuál es el nivel existente de conciencia? ¿Qué tan valiosas son las principales asociaciones de marca, puntos de paridad y puntos de diferencia?
2. ¿Qué cambios debemos realizar en el posicionamiento? ¿Necesitamos crear nuevas asociaciones? ¿*No* debemos recrear ninguna asociación existente? ¿Debemos modificar las asociaciones existentes?
3. ¿Cómo debemos crear este nuevo mapa mental? ¿Podemos seguir usando las mismas actividades de marketing? ¿Qué cambios debemos hacer? ¿Cuáles son las nuevas actividades de marketing que son necesarias?

Debido a que, cuando se globaliza, la marca suele estar en una de las primeras etapas de desarrollo, lo primero que debe establecerse es la conciencia de marca y los puntos de paridad claves. Después, podemos pensar en otras consideraciones competitivas. De hecho, debemos definir una jerarquía de asociaciones de marca en el contexto global que define qué asociaciones queremos que los consumidores tengan en todos los países, y cuáles queremos que los consumidores tengan sólo en ciertos países. Debemos determinar cómo crear estas asociaciones en diferentes mercados para representar las diferentes percepciones, gustos y entornos. Por lo tanto, debemos armonizar las similitudes y diferencias entre los diversos mercados. El resto de este capítulo ofrece una serie de lineamientos tácticos para ayudar a satisfacer estos imperativos estratégicos.

Construcción del valor capital de la marca global basado en el cliente

Para diseñar e implementar un programa de marketing que cree una marca global fuerte, los mercadólogos necesitan aprovechar las ventajas de un programa de marketing global y sufrir al mínimo sus desventajas.[30] Esta sección explora a detalle la mejor manera de construir marcas globales fuertes, en función de los "Diez mandamientos del desarrollo de marcas globales" (véase la figura 14-5).

1. Entender las similitudes y diferencias en el panorama del desarrollo de marcas globales.
2. No tomar atajos en la construcción de marcas.
3. Establecer la infraestructura de marketing.
4. Adoptar las comunicaciones integradas de marketing.
5. Cultivar las asociaciones de marca.
6. Equilibrar la estandarización y la adaptación.
7. Equilibrar el control global y local.
8. Establecer lineamientos operables.
9. Implementar un sistema de medición del valor capital de marca global.
10. Apalancar los elementos de la marca.

FIGURA 14-5

Los diez mandamientos del desarrollo de marcas globales

1. Entender las similitudes y diferencias en el panorama del desarrollo de marcas globales

El primer lineamiento, y el más básico, es reconocer que los mercados internacionales pueden variar en términos de desarrollo de marca, comportamiento del consumidor, infraestructura de marketing, actividad competitiva, restricciones legales, etcétera. Casi todas las marcas y compañías globales importantes ajustan su programa de marketing de alguna forma en algunos mercados, pero conservan fijos sus parámetros en otros mercados.

En efecto, una clave del éxito global radica en reconocer y aprovechar el comportamiento del consumidor local. Por ejemplo, cuando MTV hizo un esfuerzo importante para transmitir su canal de cable en otros países a principios de los noventa, inicialmente conservó gran parte de la programación que transmitía a las audiencias estadounidenses. Sin embargo, en la mayoría de los mercados, los gustos musicales, cinematográficos y otros culturales eran casi completamente diferentes, y el canal rápidamente entendió que necesitaba una proporción mucho mayor de programación local relevante en esta mezcla. Ahora, los canales de MTV International, como MTV India, programan hasta 80% de su contenido en idiomas locales, y la audiencia ha aumentado de manera significativa.[31]

La experiencia del operador de telefonía celular Vodafone ilustra una yuxtaposición interesante que refleja cuánta importancia puede tener el comportamiento del consumidor para el éxito o fracaso de cualquier marca, incluso las marcas dominantes, cuando ingresan a nuevos mercados.

VODAFONE

Cuando Vodafone adquirió J-Phone, el tercer operador de telefonía celular más grande de Japón, célebre por sus teléfonos vanguardistas, en 2002, esperaba que la empresa renombrada Vodafone Japan fuera un componente clave de su estrategia global. En lugar de ello, Vodafone perdió clientes y sus ingresos menguaron. El problema: "Al enfocarse demasiado en construir una marca orientada globalmente, Vodafone no dio a los consumidores japoneses lo que esperaban, principalmente una gama de teléfonos con características de lujo".[32] Vodafone trató de aprovechar su imagen de compañía global al ofrecer teléfonos que los consumidores pudieran usar en cualquier parte, en casa o en el extranjero. Sin embargo, muchos de los usuarios frecuentes de teléfonos celulares eran jóvenes y sin probabilidades de salir al extranjero, que estaban más interesados en teléfonos con características avanzadas, como videojuegos, cámaras digitales, tonos de timbre y correo electrónico. Los usuarios japoneses también prefieren una amplia selección de teléfonos que constantemente se esté actualizando, pero Vodafone ofrecía sólo 15 modelos, comparados con los 38 modelos del líder del mercado DoCoMo, y con frecuencia llegaba tarde al mercado con nueva tecnología. Vodafone no pudo recuperarse de sus primeros errores y vendió Vodafone Japan a Softbank en 2006, que anunció sus planes de rebautizar a la marca como Softbank Mobile.[33]

Los mejores ejemplos de marcas globales suelen conservar una coherencia temática y modificar elementos específicos de la mezcla de marketing de acuerdo con el comportamiento de consumidor y la situación competitiva en cada país. El suavizante para telas Snuggle de Unilever ofrece un ejemplo de una mezcla eficaz de marketing hecha a la medida.

SNUGGLE

El producto suavizante de telas se lanzó inicialmente en Alemania en 1970 como una marca económica en una categoría que Procter & Gamble dominaba. Para contrarrestar las inferencias de mala calidad asociadas con el bajo precio, Unilever enfatizó la suavidad como punto de diferencia clave del producto. La asociación con la suavidad se comunicó a través del nombre, Kuschelweich, que significa, "envuelto en suavidad", y a través de la imagen de osito de felpa en el empaque. Cuando se lanzó el producto en Francia, Unilever mantuvo el posicionamiento de la marca basado en la economía y la suavidad, pero cambió el nombre a Cajoline, que significa suavidad en francés. Además, el osito, que había estado inactivo en Alemania, asumió un papel preponderante en la publicidad francesa como símbolo de calidad y suavidad de la marca. El éxito en Francia llevó a una expansión global, y en cada caso, el nombre de marca cambió para connotar suavidad en el idioma local, mientras que la publicidad en la que aparecía el osito de felpa permanecía prácticamente idéntica en todos los mercados globales. Para los noventa, Unilever

estaba comercializando el suavizante de telas alrededor del mundo con más de una docena de nombres de marca, incluidos Coccolino en Italia y Mimosin en España, todos con el mismo apoyo publicitario y posicionamiento del producto. Lo más importante, el suavizante de telas se convirtió por lo general en la marca número uno o dos en cada mercado.[34] Unilever continuó con su expansión global de la marca Snuggle al lanzarla con ese nombre en México en 2003.[35]

El éxito de Snuggle refleja la importancia de comprender las similitudes y diferencias en el panorama de desarrollo de marcas. A pesar de que típicamente los mercadólogos luchan por conservar el mismo nombre de marca en diferentes mercados, en este caso la necesidad de un nombre común se redujo, puesto que la gente por lo general no compra suavizante de tela lejos de su hogar. Por otra parte, el deseo común de suavidad que trascendía las fronteras nacionales se podía comunicar de manera eficaz mediante un osito de felpa como el personaje central de una campaña publicitaria global.

Mercados desarrollados y mercados en vías de desarrollo. Quizá la diferencia más básica que hacemos con las marcas globales sea si comercializan en mercados desarrollados y en vías de desarrollo (como Alemania e India, respectivamente). Por lo general, las diferencias en el comportamiento del consumidor, infraestructura de marketing, marco competitivo de referencia, etcétera, son tan diferentes que necesitamos distintos programas de marketing para cada tipo de mercado. En los mercados en vías de desarrollo, con frecuencia la misma categoría de productos puede no estar bien desarrollada, de manera que el programa de marketing debe operar a un nivel muy básico.

El panorama cambiante para las marcas globales. Por último, el panorama para las marcas globales está cambiado radicalmente, en especial en lo concerniente a los consumidores más jóvenes. Debido a la mayor movilidad de los consumidores, las mejores capacidades de comunicación y la expansión de las opciones de entretenimiento trasnacional, los estilos de vida se están homogeneizando con rapidez *a través de* varios países dentro de segmentos sociodemográficos, que *dentro* de los países a través de segmentos sociodemográficos. Debido al crecimiento de medios globales como MTV, un adolescente en París puede tener más en común con un adolescente en Londres, Nueva York, Sydney o casi cualquier otra ciudad importante del mundo, que con sus propios padres. Las tendencias y los movimientos culturales extendidos, impulsados por la exposición mundial a las películas, televisión y otros medios, tienen la capacidad de influir en esta joven generación. Sin lugar a dudas, un resultado de esta tendencia es que las marcas que son capaces de explotar las sensibilidades globales del mercado joven pueden estar en mejores condiciones de adoptar un programa de desarrollo de marca y estrategia de marketing estandarizados. Unilever usa un enfoque estándar para comercializar su Axe Body Spray a nivel global con base en el atractivo sexual.

2. No tomar atajos en la construcción de marcas

En términos de construir el valor capital de la marca basado en el cliente, muchas de estas tácticas básicas que analizamos en la parte II del texto siguen siendo aplicables. En particular, debemos crear conciencia de marca y una imagen positiva de la marca en cada país en el que ésta se vende. Los medios pueden variar de un país a otro, o también pueden variar las fuentes reales de valor capital de la marca. Sin embargo, es muy importante tener niveles suficientes de conciencia de marca y asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas para ofrecer fuentes de valor capital de la marca en cada país.

El peligro de entrar en nuevos mercados es que los mercadólogos tomarán atajos y no construirán las fuentes necesarias de valor capital de la marca al exportar de manera inadecuada los programas de marketing de otros países o mercados en los cuales la marca ya ha establecido una gran parte de su valor capital. Muchas compañías han aprendido esta lección a base de cometer errores. Por ejemplo, en 1990 Pepsi compró los derechos para embotellar y vender su refresco a los minoristas alemanes. Pepsi intentó igualar los altos precios de Coca-Cola en el mercado sin el tirón suficiente de las actividades constructoras y de comercialización de la marca, y sin el empuje suficiente de una red de distribución fuerte con los camiones repartidores adecuados, refrigeradores, etcétera. Pepsi, por lo tanto, alejó a dos de los

principales minoristas alemanes, Tengelmann y Asko, y de hecho, perdió la distribución en esas tiendas por un par de años. La marca se debilitó con una participación de mercado de menos de 5% como resultado y apenas en fechas recientes comenzó a recuperarse.[36]

Construir una marca en nuevos mercados se debe hacer de manera ascendente. En términos estratégicos, eso quiere decir concentrarse en la conciencia de marca primero, antes de en la imagen de marca. En términos tácticos u operativos, significa determinar cómo crear de la mejor manera fuentes de valor capital en nuevos mercados. La forma en que una marca se construye en un mercado, con estrategias de distribución, comunicación y fijación de precios, quizá no sea adecuada en otro mercado, aun si en ambos se decide la misma imagen general.

Si la marca está en una etapa temprana de su desarrollo, en lugar de modificarla o publicitarla de acuerdo con los gustos locales, los mercadólogos intentarán influir en el comportamiento local para que encaje con los usos establecidos de la marca. Así, la educación del consumidor debe acompañar los esfuerzos de desarrollo de marca.

KELLOGG

Cuando Kellogg introdujo por primera vez sus hojuelas de maíz en el mercado brasileño en 1962, el cereal se comía como un bocadillo seco, es decir, de la forma en que los consumidores estadounidenses comen papas fritas, debido a que muchos brasileños no desayunaban. Como consecuencia, los anuncios ahí se centraron en la familia y la mesa del desayuno mucho más que en Estados Unidos. Como en otros países latinoamericanos donde los grandes desayunos no han sido parte de la tradición, la tarea de Kellogg consistió en informar a los consumidores la forma "apropiada" de comer cereal con leche fría por las mañanas.[37] Asimismo, Kellogg tuvo que educar a los consumidores franceses en cuanto a que las hojuelas de maíz estaban hechas para comerse con leche fría y no con leche caliente. La publicidad inicial mostraba leche vertiéndose de jarras de vidrio transparente que se usaban para la leche fía, en lugar de jarras de porcelana opaca que se usaban para la leche caliente. Un desafío de Kellogg



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-4

Construcción de marcas en India

Con una población de más de mil millones y una clase media creciente de casi 300 millones, India se ha convertido en un mercado atractivo para las marcas globales que buscan nuevos consumidores desde 1991, cuando el gobierno indio relajó las restricciones a la inversión extranjera. Sin embargo, algunas de las compañías globales más poderosas han encontrado que el nivel de éxito del que disfrutan en sus lugares de origen y en otros mercados internacionales no garantiza de ningún modo el éxito en India. Motorola y Coca-Cola son sólo dos de las numerosas marcas occidentales cuyo crecimiento en India fue difícil en cierto momento.

Para Motorola, la clasificación de India como el segundo mercado de teléfonos celulares de más rápido crecimiento, después de China, convierte a ese país en un lugar vital para hacer negocios. Sin embargo, en 2006, Motorola tenía sólo 6% del mercado. A pesar de tener precios más bajos que sus competidores occidentales, Motorola no solía aparecer en el conjunto de marcas consideradas por los consumidores indios, principalmente porque había poca conciencia de marca. Para agravar este problema estaba el hecho de que la compañía no tenía una red de distribución en India y, por lo tanto, dependía de los operadores locales de telefonía inalámbrica para presentar los teléfonos a los consumidores, lo que los operadores se mostraban renuentes a hacer debido a la falta de perfil de Motorola. Motorola anunció planes en 2006 de incrementar su publicidad en India, ya que admitió que "nos falta mucho camino por recorrer, pero definitivamente hay ímpetu".

Coca-Cola, que tiene varias marcas en India que le significan más de 50% de participación de mercado en total, tuvo que luchar por lograr el mismo éxito del que disfruta en otras partes con su marca emblemática, Coca-Cola. Coca-Cola sobrestimó la demanda y llegó al mercado con precios demasiado altos y tamaños demasiado grandes para los consumidores indios, que prefieren comprar en pequeñas cantidades para ahorrar dinero. En consecuencia, soportó años de pérdidas, que culminaron en una rebaja de $400 millones del valor en libros de sus activos en las embotelladoras de India en 2000. En 2003, la participación de mercado

para aumentar el consumo per cápita relativamente bajo de cereales para el desayuno listos para comer fue el bajo consumo de productos lácteos y la aversión a beber leche en muchos países asiáticos. Debido a que el consumo de cereales y los hábitos varían mucho entre países, Kellogg ha aprendido a construir la marca de abajo hacia arriba en cada mercado.

Este lineamiento indica que hay que tener paciencia para volver hacia atrás y revisar el desarrollo de marca con el fin de readoptar un conjunto de programas y actividades de marketing que la marca dejó atrás desde hace mucho tiempo en sus mercados originales. A pesar de que el periodo necesario para construir la marca en nuevos mercados puede ser reducido, será lento. La tentación, y con frecuencia el error, es exportar el programa de marketing actual debido a que parece "trasferir" o "funcionar". Aunque así sea, el hecho de que el programa de marketing pueda ser acertado o incluso exitoso no significa que sea la mejor forma de construir un valor de marca global fuerte y sustentable. Una clave importante del éxito es comprender a cada consumidor, reconocer lo que él o ella sabe o podría valorar acerca de la marca y adecuar los programas de marketing a sus deseos.

En resumen, uno de los principales errores en los que los mercadólogos globales pueden caer es creer que su posición fuerte en un mercado nacional puede transferirse con facilidad, o incluso de manera automática, a una posición fuerte en un mercado extranjero, en especial con respecto a las asociaciones de marca de los consumidores. A veces, los mercadólogos no se dan cuenta de que en su propio país están construyendo sobre décadas de asociaciones compiladas de manera cuidadosa en la mente de los consumidores. El Informe de desarrollo de marca 14-4 describe algunos desafíos encontrados por algunas marcas globales cuando ingresaron al mercado emergente indio. Cuando se dio cuenta de que muchas grandes compañías simplemente diluían sus fórmulas para abaratar sus productos, Hindustan Lever, una subsidiaria india de Unilever, se comprometió firmemente con la investigación y desarrollo y la innovación para atender mejor al mercado indio. Estos esfuer-

de Coca-Cola fue de 16.5%, lo cual la convirtió tan sólo en el tercer refresco de cola más importante. Para impulsar las ventas, redujo el precio de una botella de 10.1 onzas de 24 centavos a 17 centavos, e introdujo una botella de 6.8 onzas por 10 centavos. También lanzó una nueva campaña publicitaria que presentaba a una estrella de cine de Bollywood, lo que representó un rompimiento con la tradición en Coca-Cola, que no ha utilizado celebridades como portavoces desde hace tiempo. Esta maniobra fue una señal del hecho de que "Coca-Cola tenía que romper muchas de sus reglas en India", como un ex empleado relata.

A pesar de que estas y otras marcas globales han pasado tiempos difíciles, otras han tenido éxito por comprender mejor a los consumidores indios y adecuar sus ofertas en consecuencia. Hyundai se convirtió en el segundo fabricante de automóviles más grande de India al ofrecer automóviles pequeños, accesibles y eficientes en el consumo de gasolina, como el Santro de $7 000. Nokia obtuvo 58% de la participación de mercado al vender modelos hechos especialmente para el mercado indio, como su teléfono 1100 que viene con una linterna. Pepsi obtuvo 24% de la participación de mercado en parte porque fue el primer refresco de cola occidental en presentar mega celebridades indias como portavoces, como el jugador de cricket Sachin Tendulkar y el actor Shahrukh Kahn. LG superó a sus competidores Whirlpool y Haier por $1 000 en ventas anuales al ofrecer refrigeradores y aparatos de aire acondicionado que soportaban mejor las extremosas temperaturas y descargas de energía que caracterizan a las áreas rurales de India. Conforme el mercado indio continúa creciendo y madurando, atender los gustos locales se convertirá en algo cada vez más importante para las marcas globales que tratan de competir ahí.

Fuentes: Om Malik, "The New Land of Opportunity", *Business* 2.0, julio de 2004, 72; Cris Prystay, "Branding Gains Respect in Emerging Markets", *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2006; Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets it Right", *BusinessWeek*, 10 de febrero de 2003, 47.

zos generaron productos completamente nuevos que eran baratos y adecuados para los pobres de las zonas rurales de India, incluida una combinación de jabón y champú de alta calidad, y que estaban respaldados por nuevas ventas exitosas y tácticas de marketing desarrolladas en particular para llegar a las poblaciones más remotas y dispersas.[38]

3. Establecer la infraestructura de marketing

Un factor crítico de éxito para muchas marcas globales ha sido sus ventajas de manufactura, distribución y logística. Han creado una adecuada infraestructura de marketing de la nada, cuando ha sido necesario, y se han adaptado para aprovechar la infraestructura existente de marketing en otros países.

Debido a que la infraestructura existente de los mercados internacionales varía en gran medida, las compañías han hecho esfuerzos extraordinarios para asegurar la consistencia en la calidad de sus productos. En algunos casos han tenido que construir canales de distribución desde el principio. Por ejemplo, después de 13 años de negociaciones, finalmente se invitó a Nestlé a la provincia de Heilongjiang de China en 1987 para impulsar la producción lechera. A partir de entonces, Nestlé abrió una planta de leche en polvo y cereales para bebés en China. La compañía consideró que los trenes y caminos locales sobresaturados eran poco confiables para recoger la leche y repartir los productos terminados. Nestlé optó por establecer su propia red de distribución, conocida como "cargas de leche", entre 27 aldeas en la región y puntos de recolección en fábricas llamados "centros de enfriamiento", donde los granjeros podían empujar carretillas, andar en bicicletas o caminar para pesar y analizar su leche. En consecuencia, la producción ha aumentado espectacularmente.[39] Asimismo, McDonald's obtiene más de 90% de su materia prima de los proveedores locales e incluso gasta recursos para crear los insumos necesarios si no los encuentra en la localidad. Por lo tanto, invertir en mejorar la granjas de papas en Rusia es una practica normal porque las papas a la francesa son uno de los productos centrales de McDonald's y una fuente clave de valor capital de la marca.

Sin embargo, las compañías deben adaptar operaciones, invertir en socios extranjeros, o ambos, con el fin de tener éxito en el extranjero. En muchos casos, la producción y distribución son las claves del éxito de un programa de marketing global. Por ejemplo, el éxito de General Motors en Brasil en los noventa después de años de desempeño mediocre se dio en parte debido a sus esfuerzos concertados para desarrollar un programa de manufactura esbelta y una estrategia de concesionarios acertada para crear la infraestructura de marketing adecuada.[40]

Las compañías suelen tener diferentes enfoques de distribución, y los resultados pueden ser dramáticos. Por ejemplo, la estrategia de distribución de Coca-Cola ha sido una de las claves de su éxito global. En lugar de dejar las operaciones extranjeras bajo el control de los embotelladores locales fragmentados, el modelo de embotelladora ancla de Coca-Cola le permitió usar sólo empresas embotelladoras grandes, como Ringnes de Noruega o Amatil de Australia, o tener una participación accionaria en embotelladoras más pequeñas para obtener control sobre la administración local. En un micronivel, el despliegue intensivo de máquinas expendedoras de Coca-Cola en Japón fue clave para el éxito en ese mercado. En general, de 1981 a 1993, Coca-Cola invirtió más de $3 000 millones a nivel internacional en infraestructura y marketing. PepsiCo, por otra parte, liquidó algunas de sus inversiones en embotelladoras durante esta época. A pesar de la inversión en campañas publicitarias costosas y la diversificación a restaurantes y bocadillos, la fortuna de PepsiCo disminuyó en relación con la de Coca-Cola y ha renovado sus esfuerzos en años recientes. La figura 14-6 resume un conjunto de lineamientos para ayudar a las corporaciones multinacionales a maximizar su control y aprender de las sociedades de distribución en los mercados en vías de desarrollo.

Como en los mercados nacionales, las empresas a menudo necesitan combinar las estrategias de empuje y tirón a nivel internacional para construir valor capital de la marca. Esto es válido sobre todo en los mercados globales y puede suponer retos especiales. Preocupado por la mala refrigeración en las tiendas europeas, Häagen-Dazs terminó proveyendo

Siete reglas para la distribución internacional

1. Elegir a los distribuidores. No permita que ellos lo elijan a usted.
2. Buscar distribuidores capaces de desarrollar mercados, y no los que tienen pocos contactos obvios con los clientes.
3. Tratar a los distribuidores locales como socios de largo plazo, no como medios temporales de ingreso a mercados.
4. Respaldar el ingreso al mercado comprometiendo dinero, gerentes e ideas probadas de marketing.
5. Desde el principio, conservar el control sobre la estrategia de marketing.
6. Asegurarse de que los distribuidores le proporcionen datos detallados del desempeño financiero y de mercado.
7. Construir vínculos entre los distribuidores nacionales tan pronto como sea posible.

Fuente: David Arnold, "Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 2000, 131-137.

FIGURA 14-6

Siete reglas para la distribución internacional

miles de congeladores gratuitos a los minoristas de todo el continente.[41] Algunas veces las compañías adaptan de manera equivocada estrategias que fueron factores críticos del éxito sólo para descubrir que erosionan la ventaja competitiva de la marca. Por ejemplo, Dell Computer abandonó en un principio su estrategia de distribución directa en Europa y en lugar de ello decidió establecer una red tradicional de minoristas a través de sus canales existentes. El resultado final fue una insignificante participación de mercado de 2.5%, y la compañía perdió dinero por primera vez en su historia en 1994. Dell hizo caso omiso de los críticos que afirmaban que un modelo de distribución directa nunca funcionaría en Europa, rediseñó su método de ventas directas y volvió a lanzar su línea de computadoras personales con un nuevo equipo administrativo para ejecutar el modelo de ventas directas, del que la compañía había sido pionera en Estados Unidos. Desde entonces todo ha marchado sobre ruedas. Entre 1999 y 2004, las ventas de Dell en Europa crecieron a una tasa promedio de 19% anual, con lo que superó por un amplio margen a otros competidores en la industria. Para 2005, Dell tenía una participación de 13% del mercado europeo de las PC y la compañía pronosticó que duplicaría o incluso triplicaría esa cifra en años venideros.[42]

4. Adoptar las comunicaciones integradas de marketing

Varias de las empresas globales más importantes han lanzado programas de comunicaciones integradas de marketing muy amplios. Los mercados extranjeros no tienen las mismas oportunidades publicitarias que el mercado estadounidense de medios tan expansivo y bien desarrollado. Como resultado, los mercadólogos con sede en Estados Unidos han tenido que adoptar otras formas de comunicación en esos mercados, como patrocinios, promociones, relaciones públicas, actividades de comercialización, etcétera, en un grado mucho mayor.

Cualquier forma no tradicional de publicidad debe ser congruente con el posicionamiento y la herencia general de la marca. Los parques temáticos de Disney no sólo son generadores de utilidades formidables (Tokyo Disneyland ha tenido un éxito extraordinario con más de 75% de visitas repetidas), sino que también han servido como vehículos publicitarios que contribuyen a consolidar la asociación de Disney con "entretenimiento familiar divertido". eBay adoptó un método popular cuando ingresó a Europa y rehuyó la publicidad tal como lo había hecho en Estados Unidos. Además de costar menos, el enfoque de eBay parece producir mejores clientes: a pesar de que QXL, su principal competidor, tenía 50% más usuarios que eBay, los usuarios de este último pasan en promedio 90 minutos al mes en el sitio en comparación con los menos de 20 minutos que pasan en QXL.[43] Para 2006, el negocio de eBay en Alemania tenía más de 20 millones de usuarios registrados que habían comprado mercancía con un valor total de $6000 millones y era el segundo en tamaño después del mercado estadounidense de esta empresa.

Las compañías no estadounidenses suelen emprender eventos más pequeños y locales que también sirven para construir la marca. Por ejemplo, Guinness se asocia a menudo con

empresarios ambiciosos para desarrollar el concepto de negocio de los bares irlandeses en varios países. En 1995, algunos de los mejores bares en Irlanda unieron sus fuerzas con algunos de los mejores bares de Europa en lo que Guinness llamó la Twinning Initiative (iniciativa de emparejamiento). Estos acontecimientos tienen un beneficio doble en cuanto a que generan publicidad e interés a nivel local, pero también sirven para reforzar la asociación con Irlanda de la cerveza de Guinness.

Para ayudar a lograr que Ben & Jerry's, la marca por excelencia de Vermont, se convirtiera en una marca más relevante en Gran Bretaña, la compañía lanzó un concurso para crear el "sabor de helado británico por excelencia". Los finalistas cubrieron la gama del espectro cultural británico e incluyeron referencias a la realeza (Cream Victoria y Queen Yum Mum), el rock & roll (John Lemon y Ruby Chewsday), la literatura (Grape Expectations y Agatha Crispie), y la herencia escocesa (Nessie's Nectar y Choc Ness Monster). Otros finalistas incluyeron Minty Python, Cashew Grant y James Bomb. El sabor ganador, Cool Britannia, estaba inspirado en el himno militar británico "Rule Britannia" y consistía en helado de vainilla, fresas inglesas y torta dulce escocesa cubierta de chocolate.[44]

A pesar de que algunas compañías se las han arreglado para ejecutar su programa de marketing global enteramente sin las formas no tradicionales de publicidad, como lo hizo Body Shop, la publicidad tradicional sigue siendo relevante.

Publicidad. A pesar de que el posicionamiento de marca puede ser el mismo en diferentes países, las estrategias creativas en la publicidad tal vez tengan que diferir. Red Bull usa el mismo patrón básico para el marketing en todos los países donde se vende para reforzar su posicionamiento como una bebida energética: los comerciales de dibujos animados hechos a mano y extraños que exaltan el hecho de que "Red Bull te da alas", el patrocinio de atletas y competencias de deportes de acción y su disponibilidad en los clubes nocturnos populares. Sin embargo, Red Bull adapta su patrón a "células locales de mercado" al traducir los anuncios al idioma local, seleccionar atletas y eventos relevantes en la localidad que patrocinar y buscar inicialmente los clubes nocturnos de moda donde "los líderes de opinión" suelen congregarse.

Diferentes países pueden ser más o menos receptivos a diferentes estilos creativos. Por ejemplo, el humor es más común en los anuncios de Estados Unidos y Reino Unido que, por ejemplo, en los anuncios alemanes. Los países europeos como Francia e Italia son más tolerantes a la desnudez y las alusiones sexuales en la publicidad.[45]

CAMAY

Procter & Gamble encontró que aunque sus anuncios estadounidenses del jabón Camay podían adaptarse de manera eficaz a otros países, resultaron ser un desastre en Japón. Específicamente, Camay por tradición había anunciado un jabón de lujo que hace que la piel de las mujeres se sienta suave y tenga un aroma dulce, lo cual les permite sentirse más atractivas. Los anuncios en otros países mostraban a una bella mujer bañándose felizmente en una bañera llena de espuma de jabón. En los anuncios desarrollados para Francia, Italia y Venezuela, el esposo llegaba al baño y hablaba con ella mientras se estaba bañando. En Japón, los anuncios también presentaban a un hombre que entraba al baño y tocaba delicadamente la piel de la mujer, halagándola mientras ella se bañaba. Aunque estos anuncios quizá fueran sensuales en otros países, tal comportamiento se consideró grosero y de mal gusto en Japón, donde incluso la idea de que un hombre se encuentre en el mismo baño con una mujer puede ser un tabú. Como resultado de la reacción pública negativa, los anuncios japoneses de Camay se sustituyeron por otros en los que se mostraba a una bella mujer de apariencia europea, sola, en un baño estilo europeo.

A pesar de que el tiempo de comerciales en la televisión se ha limitado a nivel mundial, la penetración de la televisión por cable y satelital ha ampliado las opciones de medios televisivos disponibles. En consecuencia, ahora es más fácil transmitir simultáneamente el mismo comercial de televisión en muchos países diferentes. Las cadenas de televisión en Estados Unidos como CNN, MTV y Cartoon Network, otras cadenas como Sky TV en los países de la Comunidad Británica de Naciones y Star TV en Asia, han incrementado el alcance global de los anunciantes. Desde hace años, *Fortune, Time, Newsweek* y otras revistas publican ediciones extranjeras en inglés. Cada vez más, otros editores están

comenzando a publicar o agregando ediciones en el idioma local, mediante el licenciamiento de sus marcas comerciales a compañías locales y la creación de empresas conjuntas o subsidiarias. Por ejemplo, *Rolling Stone* tiene 10 ediciones internacionales fuera de Estados Unidos, incluida una de China; *Maxim* tiene 27, incluida una en Grecia; y *Newsweek* se publica en árabe y otros cinco idiomas.[46] *Elle* tiene 35 ediciones enfocadas en el mismo grupo demográfico, pero adaptadas al país donde se publican.

Cada país tiene sus propios desafíos y oportunidades de medios. Por ejemplo, cuando Colgate-Palmolive decidió penetrar más en el mercado de 630 millones o más de personas que habitan en las zonas rurales de India, la compañía tuvo que superar el hecho de que más de la mitad de los pobladores indios eran analfabetos y sólo una tercera parte vivía en hogares con aparatos de televisión. Su solución fue crear infomerciales de media hora que se transmitían por las áreas rurales en camionetas de video.[47] Para vender tampones Tampax en México, Procter & Gamble creó reuniones informativas en las casas o "sesiones de vínculos" parecidas a las fiestas de Tupperware, encabezadas por consejeras designadas por la compañía. A pesar de que 70% de las mujeres en Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental usan tampones, sólo 2% de las mujeres en la mayor parte de Latinoamérica lo hacen. Para superar los inhibidores culturales, P&G desarrolló este enfoque poco ortodoxo.[48]

Promoción y patrocinio. Los programas de patrocinio tienen una larga tradición en muchos países fuera de Estados Unidos debido a la falta histórica de medios publicitarios ahí. Cada vez más, los mercadólogos pueden ejecutar el patrocinio a nivel global. Los patrocinios para el entretenimiento y los deportes pueden ser una forma muy efectiva de llegar a la audiencia más joven. Por ejemplo, Nestlé ha lanzado promociones conjuntas en todo el mundo con las películas de Disney como *Atlantis* y *Monsters, Inc.* Mars se ha convertido en patrocinador mundial de la Copa Mundial y las Olimpiadas.

5. Cultivar las asociaciones de marca

La mayoría de las marcas globales tienen socios de marketing de algún tipo en sus mercados internacionales, que van desde socios en empresas conjuntas, licenciatarios o franquiciatarios y distribuidores, hasta agencias de publicidad y otro tipo de personal de apoyo de marketing.

Una razón común para establecer sociedades de marca es obtener acceso a la distribución. Por ejemplo, Guinness ha usado de manera estratégica sus sociedades para desarrollar mercados u ofrecer la experiencia de la que carecen. Los socios de empresas conjuntas, como Moet Hennessey, han proporcionado acceso a la distribución en el extranjero que de otra manera hubiera sido difícil de lograr dentro de los mismos plazos. Estas sociedades han sido cruciales para Guinness en la expansión de sus operaciones a los mercados en vías de desarrollo (de donde ahora se deriva casi la mitad de sus utilidades). Asimismo, Lipton aumentó sus ventas 500% en los primeros cuatro años de sociedad con PepsiCo para distribuir el producto. Lipton agrega el poder de su marca al mercado del té helado listo para beber, mientras que PepsiCo aporta sus contactos en la distribución global. Por otra parte, AOL ha tenido problemas para ingresar al mercado europeo debido a que no se vinculó desde un principio con una compañía de medios o de telecomunicaciones.

Barwise y Robertson identificaron tres formas alternativas de ingresar a un nuevo mercado global:[49]

1. Exportar las marcas existentes de la empresa al nuevo mercado (introducir una "extensión geográfica").
2. Adquirir las marcas existentes que ya se venden en el nuevo mercado, pero que no son propiedad de la empresa.
3. Crear alguna forma de alianza de marcas con otra empresa (empresas conjuntas, sociedades o contratos de licencia).

También identifican tres criterios clave: velocidad, control e inversión, con base en los cuales se deben juzgar las diferentes estrategias de ingreso.

De acuerdo con Barwise y Robertson, existe un equilibrio entre estos tres criterios, de manera tal que ninguna estrategia domina (véase la figura 14-7). Por ejemplo, el principal pro-

FIGURA 14-7

Equilibrio entre las estrategias de ingreso a mercados

	Criterios de evaluación		
Estrategia	**Velocidad**	**Control**	**Inversión**
Extensión geográfica	Lenta	Alto	Media
Adquisición de marcas	Rápida	Medio	Alta
Alianza de marcas	Moderada	Bajo	Baja

blema con las extensiones geográficas es la velocidad. Debido a que la mayoría de las empresas no tienen los recursos financieros necesarios y la experiencia de marketing para lanzar productos en un gran número de países al mismo tiempo, la expansión global puede ser un proceso lento y especializado en cada mercado. Por otra parte, las adquisiciones de marcas pueden ser costosas y más difíciles de controlar de lo que por lo general se supone. Las alianzas de marca pueden ofrecer aún menos control, a pesar de que suelen ser mucho menos costosas.

Las elecciones entre estas estrategias de ingreso dependen en parte de cómo se combinen los recursos y objetivos de la empresa con los costos y beneficios de cada estrategia. Por ejemplo, Procter & Gamble ingresaría a nuevos mercados en categorías en las que destaca (pañales, detergentes y toallas sanitarias), construiría su infraestructura y después ingresaría en otras categorías, como cuidado personal o de la salud. La estrategia secuencial de Heineken ha sido un poco diferente. La compañía ingresa primero a un nuevo mercado mediante exportaciones para construir una imagen y conciencia de marca. Si la respuesta del mercado se considera satisfactoria, la compañía licencia sus marcas a una cervecería local con la esperanza de expandir el volumen. Si esa relación es exitosa, Heineken puede asumir una participación accionaria o crear una empresa conjunta. Al hacerlo, Heineken complementa las ventas de su marca de alto precio Heineken con una marca local establecida.[50] En consecuencia, Heineken ahora vende en más de 170 países con un portafolio de productos de más de 80 marcas. Con más de 110 cervecerías en más de 50 países y actividades de exportación en todo el mundo, Heineken es el grupo cervecero más internacional del mundo.

En algunos países, un requisito legal para las compañías es asociarse con una compañía local, como en el caso de los países del Medio Oriente, o cuando incursionan en ciertos mercados, como los seguros y las telecomunicaciones en India. En otros casos, las compañías optan por establecer una empresa conjunta con un socio corporativo, una estrategia común de ingreso que suele considerarse una forma rápida y cómoda de ingresar a mercados extranjeros complejos. Fuji Xerox, inicialmente formada para dar a Xerox un punto de apoyo en Japón, ha sido una empresa conjunta altamente exitosa que dominó el mercado japonés de equipo de oficinas durante años y que ha superado a la compañía matriz estadounidense de Xerox.

Las empresas conjuntas han sido populares en Japón, donde los sistemas de distribución complicados, las relaciones integradas con los proveedores y la cooperación estrecha entre empresas y gobierno desde hace mucho tiempo han alentado a las compañías extranjeras a vincularse con socios locales conocedores.[51] Blockbuster ingresó a Japón mediante una empresa conjunta con uno de los minoristas más conocidos del país, Den Fujita, que también maneja McDonald's (Japón) y tiene una participación en Toys'R'Us en Japón. Blockbuster también negoció empresas conjuntas en Francia, Alemania e Italia.[52] Pier 1 se expandió de manera similar a través de empresas conjuntas y acuerdos de licenciamiento.[53] Pepsi tiene posiciones de propiedad a través de empresas conjuntas y cinco adquisiciones directas en 40% de sus redes de embotelladoras fuera de Norteamérica.[54]

Por último, en algunos casos, las fusiones o adquisiciones son resultado del deseo de manejar un perfil global superior. Por ejemplo, Gerber, el fabricante estadounidense de alimentos para bebé, accedió a una oferta de compra del fabricante suizo de medicamentos Sandoz en parte debido a que necesitaba establecer una presencia más firme en Europa y Asia, donde Sandoz tienen una base consolidada.[55] Sandoz después se funcionó con Ciba-Geigy y ahora es parte de grupo de compañías Novartis.

Como ilustran estos ejemplos, diferentes empresas han adoptado diferentes estrategias de ingreso, o la misma empresa ha adoptado diferentes estrategias en diferentes países, o in-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-5

Administración global de las marcas Nestlé

En un periodo de aproximadamente 15 años que comenzó en 1984, Nestlé gastó más de $30000 millones en adquisiciones en diferentes países, que incluyeron marcas importantes como los productos lácteos (y otros) Carnation (Estados Unidos), el agua mineral Perrier (Francia) y San Pellegrino (Italia), los alimentos congelados Stouffer's (Estados Unidos), confitería Rowntree (Reino Unido), alimentos para mascotas Ralston Purina (Estados Unidos) y la pasta y chocolate Buitoni-Perugina (Italia). Por lo tanto, sus principales adquisiciones le reditúan valiosas economías de escala en los mercados desarrollados. Sin embargo, en los mercados menos desarrollados, Nestlé adopta una estrategia diferente. La estrategia de ingreso de la compañía consiste en manipular ingredientes o tecnología de procesamiento de acuerdo con las condiciones locales y después aplicar el nombre de marca adecuado; por ejemplo, las marcas existentes como el café Nescafé en algunos casos o nuevas marcas, como la leche condensada de marca Bear en Asia, en otros casos. Nestlé lucha por llegar primero a los mercados y es paciente (la compañía negoció durante más de una década su ingreso a China). Para limitar los riesgos y simplificar sus esfuerzos en los nuevos mercados, Nestlé ataca con un puñado de marcas, elegidas de un conjunto de 11 grupos de marcas estratégicas. Nestlé concentra después su dinero de publicidad y marketing en sólo dos o tres marcas.

Nestlé intenta equilibrar el control local y global en la administración de sus marcas. Algunas decisiones, como el desarrollo de marcas, siguen lineamientos corporativos estrictos. La compañía tiene 10 marcas estratégicas *corporativas mundiales*, como Nestlé, Nescafé, Maggi y Carnation. Cuenta con 45 marcas estratégicas de *productos mundiales*, como Kit Kat, Coffeemate y Crunch. Las 25 marcas estratégicas *corporativas regionales* incluyen a Perugina, Findus y Stouffer's. Hay 100 marcas de *productos regionales* como Eskimo, Taster's Chice y Go-Cat. Por último, existen 700 marcas *estratégicas locales* importantes para países particulares, como Brigadeiro en Brasil.

Nestlé ha usado un enfoque descentralizado de administración, en el cual la mayoría de las decisiones, aparte de las marcas corporativas y mundiales, las toman principalmente los gerentes locales. En 1997, después de la mayoría de las adquisiciones mencionadas arriba, un nuevo director general determinó que Nestlé necesitaba más control formal y regional. La compañía consolidó la administración de fábricas por región y combinó la supervisión de productos similares en unidades de negocios estratégicas. Aun así, los gerentes locales conservaron la autoridad necesaria para tomar decisiones relativas a la adaptación de los productos a los gustos locales. Por ejemplo, Nestlé continúa haciendo 200 variedades diferentes de su café instantáneo Nescafé, cada uno adaptado a los paladares locales.

El enfoque administrativo más centralizado de Nestlé permitió a la compañía concentrarse en desarrollar sus marcas principales en cada nivel. De 1999 a 2003, el crecimiento orgánico (excluidas las adquisiciones) fue de 5.1%, casi el doble que la tasa de crecimiento orgánico de Unilever de 2.7%.

Fuentes: Carla Rapoport, "Nestlé Brand Building Machine", *Fortune,* 19 de septiembre de 1994, 147-156; "Daring, Defying, to Grow", *Economist,* 7 de agosto de 2004, 55.

cluso una combinación de lo anterior por una empresa en el mismo país. El Informe de desarrollo de marca 14-5 describe cómo la empresa Nestlé, que es una de las más importantes del mundo, ingresa a nuevos mercados. Estas estrategias de ingreso también pueden evolucionar con el tiempo. Por ejemplo, en Australia, Coca-Cola, a través de su licenciatario Coca-Cola Amatil, no sólo vende sus marcas globales como Coca, Fanta y Sprite, sino que también vende marcas locales que ha adquirido como Lift, Deep Spring y Mount Franklin. Uno de los objetivos de Coca-Cola con estas adquisiciones es migrar lentamente la demanda de algunas de las marcas locales a las marcas globales y así, aprovechar las economías de escala.

6. Equilibrar la estandarización y la adaptación

Una implicación de las similitudes y diferencias en los diversos mercados internacionales es que los mercadólogos necesitan combinar los elementos locales y globales en sus programas de marketing. El desafío, por supuesto, es lograr el equilibrio perfecto: saber qué elementos adaptar y cuáles estandarizar.

Algunos factores sugeridos a favor de un programa de marketing global estandarizado incluyen los siguientes:

- Necesidades comunes de los clientes
- Clientes y canales globales
- Políticas comerciales favorables y regulaciones comunes
- Estándares técnicos compatibles
- Habilidades de marketing transferibles

Asimismo, un observador de la industria ofreció los siguientes tres criterios básicos para el desarrollo de una marca global:[56]

- Posicionamiento y desarrollo de marca básico que se pueda aplicar a nivel global
- Tecnología que se pueda aplicar a nivel global con adaptaciones locales
- Capacidades para la implementación local.

Para reforzar estos puntos, Ed Meyer, director de larga trayectoria de una de las agencias publicitarias más grandes del mundo, Grey Advertising, aseguró que existen dos consideraciones claves para implementar un programa de marketing global.[57] Primero, el desarrollo del mercado y el entorno competitivo deben encontrarse en etapas similares en los diferentes países. Por lo tanto, los nuevos productos suelen representar los candidatos más prometedores para la estandarización. Mientras que los productos maduros pueden tener historias (o incluso posicionamientos) muy diferentes en cada mercado, el conocimiento del consumidor de los nuevos productos por lo general es el mismo en todas partes debido a las percepciones que se deben formar. Por ejemplo, la campaña “Intel Inside” se ha transferido con relativa facilidad a través de las fronteras geográficas porque las computadoras personales han sido relativamente nuevas en cada mercado al que han ingresado.

La segunda consideración clave de acuerdo con Meyer es que los mercados de consumo objetivo deben ser parecidos, y los consumidores deben compartir los mismos deseos, necesidades y usos para el producto. Asimismo, Stephen Greyser de Harvard sostiene: “El punto de equilibrio del marketing global consiste en si el segmento de consumidores o clientes es similar en todos los países que buscan los mismos valores en cuanto a desempeño físico, satisfacciones psicológicas, o ambos”.[58] En otra palabras, de acuerdo con Greyser, la imagen de marca debe ser relevante para los consumidores tanto en un sentido relacionado con el producto como en un sentido no relacionado con el producto.

¿Qué tipos de productos son difíciles de vender por medio de programas estandarizados de marketing global? Muchos expertos señalan que los alimentos y bebidas que tienen años de tradición y preferencias y gustos arraigados pueden ser difíciles de vender de forma estandarizada global. Por ejemplo, Unilever ha encontrado que las preferencias estándar son más comunes en diversos países en lo que se refiere a productos de limpieza como detergentes y jabones que para alimentos. Además, los productos de alta categoría también se benefician de la estandarización debido a que la alta calidad o prestigio se pueden comercializar

de manera similar en todos los países. Por ejemplo, el fabricante italiano de café Illycafé aplica la estrategia de "una marca, una mezcla" y ofrece una sola mezcla de expreso hecha de granos de café 100% Arabica en todo el mundo. Como dice Andrea Illy, directora general de este negocio familiar desde 1994: "Nuestra estrategia de marketing se centra en construir percepciones de calidad en los consumidores, no en promociones; nos diferenciamos de la competencia porque ofrecemos alta calidad, consistencia y una imagen de excelencia".

Los siguientes son candidatos probables para campañas globales que conservan una estrategia similar en todo el mundo:

- *Productos de alta tecnología con fuertes imágenes funcionales*: por ejemplo, televisores, videograbadoras, relojes, computadoras, cámaras y automóviles. Tales productos tienden a ser comprendidos de manera universal y por lo general no son parte de la herencia cultural.
- *Productos de imagen de prestigio con fuertes asociaciones de moda, sensualidad, riqueza o posición social*: por ejemplo, cosméticos, ropa, joyas y licor. Tales productos pueden atraer al mismo tipo de mercado en todo el mundo.
- *Servicios y productos de empresa a empresa que enfatizan las imágenes corporativas en sus campañas de marketing global:* por ejemplo, aerolíneas y bancos.
- *Minoristas que venden a individuos de la clase alta o que se especializan en una necesidad predominante pero insatisfecha*: por ejemplo, al ofrecer una amplia variedad de juguetes a precios accesibles, Toys'R'Us trasformó el mercado europeo de juguetes al lograr que los europeos compren juguetes a los niños en cualquier época del año y no sólo en Navidad, y obligar a los competidores a nivelar los precios en todos los países.
- *Marcas que se posicionan principalmente con base en su país de origen*: un ejemplo es la cerveza Foster's de Australia.[59]
- *Productos que no necesitan adaptación ni otros productos especiales para funcionar adecuadamente:* ITT encontró que los productos autosuficientes, como los marcapasos cardiacos, podían venderse con facilidad de la misma forma en todo el mundo, pero que los productos integrados, como el equipo de telecomunicaciones, se tienen que adaptar para poder funcionar con los sistemas de telefonía local.[60]

Antes delineamos las ventajas y desventajas de la estandarización y la adaptación y algunos aspectos de las estrategias de comunicación y distribución. Ahora consideraremos las estrategias de producto y fijación de precios.

Estrategia de producto. Muchos mercadólogos piensan que sólo ciertos productos se pueden comercializar de manera similar, en algunos lugares, y sólo después de ser analizados, comprendidos e incorporados completamente en las variables del programa de marketing, como la mezcla de marketing y la cultura. Una razón por la que muchas compañías tienen problemas inicialmente en el extranjero es que sin saberlo, o quizá deliberadamente, ignoran las diferencias en el comportamiento del consumidor. Debido a la naturaleza relativamente costosa y algunas veces poco sofisticada de la industria de la investigación de mercados en los mercados más pequeños, muchas compañías optan por obviar la investigación de mercado básica y poner los productos en el anaquel para ver qué pasa. En consecuencia, se dan cuenta de estas diferencias en los consumidores después del hecho. Para comprender mejor las preferencias del consumidor y evitar este tipo de errores, los mercadólogos pueden necesitar realizar investigaciones en mercados locales. Por ejemplo, las empresas japonesas suelen contratar expertos de marketing para que les ayuden a diseñar productos que se adapten mejor a los gustos locales.[61]

Sin embargo, en muchos casos, la investigación de mercado revela que las diferencias en el producto no están justificadas en ciertos países. En una época, el jabón Palmolive se vendía globalmente, aunque con 22 diferentes fragancias, 17 diferentes empaques, 9 diferentes formas y numerosos posicionamientos diferentes. Después de un análisis de marketing para aprovechar los beneficios del marketing global, la compañía ahora emplea sólo 7 fragancias, 1 diseño de empaque y 3 formas principales, todo con base en dos posicionamientos principales (uno para mercados en vías de desarrollo y otro para mercados desarrollados).[62] El In-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 14-6

El expreso europeo de UPS

Entre 1987 y 1997, United Parcel Service of America invirtió $1000 millones en la compra de 16 empresas de mensajería, uniformó a 25,000 europeos y pintó de color marrón 10000 camionetas de reparto en el proceso de convertirse en la empresa de servicio de entrega más grande de Europa. Para alcanzar esa meta, UPS tuvo que superar varios obstáculos. Los conductores franceses se indignaron porque no podían tomar vino con la comida, los conductores británicos protestaron cuando se les prohibió llevar a sus perros en las camionetas de reparto, los españoles estaban consternados cuando se dieron cuenta de que las camionetas de UPS parecían carrozas fúnebres y los alemanes se horrorizaron cuando se les exigió que vistieran camisas de color marrón por primera vez desde 1945. Finalmente, UPS permitió cierto grado de interpretación local, pero se mantuvo firme en algunas cuestiones de política de la compañía, como las camionetas y uniformes marrones y los conductores sobrios.



UPS ha tenido que trabajar duro para ser una fuerza en el negocio del reparto en Europa.

A pesar de que las operaciones de UPS eran básicamente las mismas, la compañía enfrentó problemas que eran menos comunes, o incluso inexistentes en Estados Unidos en esa época: las restricciones a la circulación de las camionetas en fines de semana o días festivos, puentes y túneles bajos, grandes variaciones en las regulaciones de peso, tráfico terrible y, en algunos lugares, sistemas limitados de autopistas, aeropuertos primitivos y toques de queda nocturnos. Además, la norma de servicio en Europa en los noventa estaba muy por debajo de lo que los consumidores estadounidenses estaban

forme de desarrollo de marca 14-6 describe cómo UPS ha intentado adaptar su servicio al mercado europeo.

Desde una perspectiva corporativa, una solución evidente a las ventajas y desventajas de las marcas globales y locales es vender ambos tipos de marcas como parte del portafolio de marcas en una categoría. Incluso las compañías que han tenido éxito con marcas globales afirman que los programas de marketing internacionales estandarizados funcionan sólo con algunos productos, en algunos lugares y algunas veces, y que nunca reemplazarán por completo a las marcas y anuncios con atractivo local.[63] Por ejemplo, aunque Coca-Cola vende su refresco a un creciente grupo de consumidores en Asia, también vende marcas locales ahí, como el exitoso café helado Georgia en Japón, que en realidad supera en ventas a Coca-Cola, así como nuevas bebidas en Japón como el té verde Nagomi y la bebida de miel y uva Hachimitsu. En China, la compañía lanzó Tian Yu Di (“cielo y tierra”), un jugo frutal y té, y el té de limón Yangguang (“brillo de sol), además de otros sabores. En India, el refresco de cola mejor vendido de Coca-Cola es Thums Up, una variante autóctona que compró en 1993. También vende bebidas frutales Maaza. Esta combinación de marcas locales y globales permite a Coca-Cola explotar los beneficios del desarrollo global de marcas y las tendencias globales en los gustos, así como los mercados nacionales tradicionales.[64] Así, a pesar de la tendencia hacia la globalización, parece que siempre habrá oportunidades para las buenas marcas locales.

Estrategia de fijación de precios. En lo que se refiere al diseño de una estrategia global de fijación de precios, el principio de fijación de precios basada en el valor, que es-

acostumbrados. Otra cuestión fue que las entregas exprés no eran tan populares en Europa como lo eran en Estados Unidos. Como un analista de la industria observó entonces: "los europeos no son tan sensibles al tiempo como lo son los estadounidenses".

La propagación de los servicios y los empleos relacionados con los servicios en Europa en las últimas décadas se habían visto obstaculizados por la renuencia a dejar atrás las formas tradicionales de hacer negocios, como los monopolios estatales y las prácticas laborales rígidas. Los trabajadores se resistían a los trabajos de medio tiempo y tenían una protección laboral más fuerte y costos no salariales mayores que los trabajadores en Estados Unidos. Como consecuencia, Manpower Inc. prácticamente tuvo que crear el negocio de empleados temporales en Europa y de ahí pudo obtener más de 40% de sus ingresos mundiales.

Para mejorar su participación en el mercado europeo, UPS gastó aproximadamente $1 100 millones entre 1995 y 2000 para mejorar sus operaciones europeas mediante la compra de vehículos, aviones, edificios y sistemas logísticos. En consecuencia, los envíos de exportación en Europa a través de UPS alcanzaron una tasa anual compuesta de 22% entre 1996 y 2002. UPS ha seguido invirtiendo en su negocio europeo desde entonces: adquirió las empresas de reparto de paquetes Stolica y Lynx en Polonia y Reino Unido, respectivamente, en 2005; construyó en el aeropuerto de Colonia/Bonn un nuevo y moderno centro automatizado de clasificación de paquetes, que costó $135 millones; duplicó su capacidad de procesamiento e introdujo tres opciones de entrega en un horario definido para ofrecer la máxima flexibilidad de envío a sus clientes.

Todas estas inversiones han rendido frutos. Ahora UPS, la compañía de paquetería y mensajería más grande del mundo y líder global en la administración de la cadena de suministro, atiende 57 países y territorios europeos con un equipo de 32 000 empleados y ha experimentado casi 10 años de un fuerte crecimiento en el volumen de exportaciones en Europa.

Fuentes: Adaptado de Dana Milbank, "Can Europe Deliver?", *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 1994, R15; Alan Saloman, "Delivering a Market Battle", *Advertising Age;* y William Echikson, "The Continent Is Still a Tough Neighborhood For UPS", *Business Week*, 29 de septiembre de 1997; Informe Anual de UPS, 2002 y 2005; www.ups.com.

tudiamos en el capítulo 5, aplica generalmente. Por lo tanto, los mercadólogos deben entender las percepciones que tienen los consumidores del valor de la marca en cada país, su disposición a pagar y las elasticidades con respecto a cambios en el precio. En algunos casos, las diferencias en estas consideraciones permiten diferencias en las estrategias de fijación de precios. Por ejemplo, marcas como Levi's, Heineken y Perrier han podido cobrar un precio mucho más alto fuera de su mercado doméstico debido a que tienen una imagen distintiva (y por tanto, fuentes de valor capital de la marca) en otros países que los consumidores valoran más. Además de estas diferencias entre consumidores de diversos países, las diferencias en las estructuras de distribución, las posiciones competitivas y las tasas tributarias y cambiarias pueden justificar las diferencias en los precios.

Pero puede ser difícil establecer precios drásticamente diferentes en varios países.[65] Han surgido presiones para que se igualen los precios internacionales, en parte debido al número creciente de importaciones y exportaciones legítimas y la capacidad de los minoristas y proveedores de explotar las diferencias en los precios por medio de "mercados grises" a través de las fronteras. Este problema es especialmente agudo en Europa, donde la diferencias en los precios suelen ser grandes (los precios de los modelos de autos idénticos pueden variar de 30 a 40%) y existen grandes oportunidades de compras o envíos a través de la fronteras nacionales.

Hermann Simon, un experto alemán en fijación de precios, recomienda crear un "corredor de precios" internacional que tome en cuenta las diferencias inherentes entre los países y las presiones para igualar los precios. En particular, las oficinas centrales de la compañía y sus subsidiarias nacionales calculan el corredor con base en los datos de mer-

cado de cada país, elasticidades de precios en los países, importaciones paralelas resultantes de diferenciales en los precios, tipos de cambio de las divisas, costos en los países y costos de arbitraje entre ellos, así como los datos sobre la competencia y distribución. Ningún país tiene permitido establecer su precio fuera del corredor: los países con precios más bajos tienen que elevarlos y los países con precios más altos tienen que bajarlos. Otra estrategia posible propuesta por Simon es introducir diferentes marcas en países de precios altos e altos ingresos y en países de precios bajos y bajos ingresos, en función de las ventajas y desventajas relativas en costos de la estandarización y la adaptación.

En Asia, muchas marcas estadounidenses manejan sobreprecios elevados en comparación con sus competidores nacionales inferiores debido a que los consumidores en estos países asocian fuertemente a Estados Unidos con productos de consumo de alta calidad.[66] Para evaluar la viabilidad de los mercados asiáticos, los mercadólogos toman en cuenta el ingreso promedio, pero también consideran la distribución del ingreso, puesto que la población de consumidores es muy grande. Por ejemplo, aunque el ingreso anual promedio en India es de sólo $737; 300 millones de personas pueden permitirse comprar los mismos tipos de productos que se podrían vender a los europeos de clase media. En China, Gillette introdujo hace poco los cepillos dentales Oral-B a 90 centavos, en comparación con los cepillos dentales producidos localmente que se venden a 19 centavos. El razonamiento de Gillette fue que incluso si obtuviera sólo 10% del mercado chino, aún así vendería más que en el mercado estadounidense.

7. Equilibrar el control global y local

Construir valor capital de la marca en un contexto global es un proceso que se debe diseñar e implementar de manera cuidadosa. Una decisión clave para desarrollar un programa de marketing global es elegir la estructura organizacional más adecuada para administrar las marcas globales. En general, hay tres enfoques principales para organizar el esfuerzo de marketing global:

1. Centralización en la oficina central.
2. Descentralización de la toma de decisiones en los mercados locales extranjeros.
3. Cierta combinación de centralización y descentralización.

En general, las empresas tienden a adoptar una combinación de centralización y descentralización para equilibrar la adaptación local y la estandarización global.

En muchos, si no es que en la mayoría de los mercados, los ahorros en costos que supone la estandarización quizá no superen los ingresos potenciales de los programas adaptados a la medida de las necesidades de diferentes grupos de consumidores.[67] Cada aspecto del programa de marketing es candidato a la globalización. ¿Qué elementos del programa de marketing debemos estandarizar, y en qué grado?[68] El costo y el ingreso deben ser las principales consideraciones al decidir qué elementos del programa de marketing se adaptarán en cada país. Riesenbeck y Freeling recomiendan una estrategia mixta, estandarizar los “aspectos centrales” de la marca (aquellos que constituyen su principal ventaja competitiva), pero permitir la adaptación local de “los aspectos secundarios”. De acuerdo con su enfoque, el desarrollo de marca, posicionamiento y formulación del producto son más susceptibles de estandarización que la publicidad y los precios; la distribución suele ser más local.[69]

Muchas compañías globales dividen sus mercados en cinco o más regiones; por ejemplo, Europa, Asia, Latinoamérica, Norteamérica y África/Medio Oriente. Un tema clave es la necesidad de equilibrar el control global y local. Coca-Cola, por ejemplo, distingue entre las actividades locales de marketing que parecen diluir el valor capital de la marca y aquellas que no son tan eficaces como se desea. Las oficinas centrales impedirían que lo primero ocurriera, pero no lo segundo, lo cual deja la idoneidad de la actividad a juicio del gerente local, pero también se le responsabiliza de su éxito. Asimismo, Levi Strauss ha equilibrado el control local y global mediante un modelo “termómetro”. Los elementos de marketing por debajo del “punto de congelación” son fijos: “el alma de la marca” (descrita brevemente) y los logotipos son estandarizados en todo el mundo. Por arriba del punto de congelación, la calidad del producto, fijación de precios, publicidad, distribución y pro-

mociones son fluidas, lo cual significa que cada división internacional puede manejar los elementos de la mezcla de cualquier forma que se considere pertinente para esta región.

Las empresas suelen centralizar la publicidad y para ello consolidan sus cuentas publicitarias en todo el mundo y ceden la mayor parte o todas sus cuentas publicitarias a agencias con grandes redes globales, para reducir costos y aumentar la eficiencia y el control. Sin embargo, los directores regionales de Braun y Levi Strauss han podido excluir una campaña global de su área. Los gerentes regionales de Unilever que tratan de sustituir las campañas globales con sus propias campañas deben presentar investigaciones que muestren que el plan global no es adecuado. Coca-Cola y Procter & Gamble adoptan un punto medio, por lo que han desarrollado un programa de comunicaciones globales que prueban y afinan en sus reuniones con los gerentes regionales.[70]

8. Establecer lineamientos operables

Se deben establecer definiciones y lineamientos, comunicarlos y hacerlos cumplir debidamente, de manera que los mercadólogos en diferentes regiones tengan una buena comprensión de lo que se espera y no se espera que hagan. La meta es que todos dentro de la organización comprendan el significado de la marca y sean capaces de traducirlo para satisfacer las preferencias del consumidor local. La definición y la comunicación de la marca suelen girar en torno a dos cuestiones relacionadas. Primero, alguna clase de documento, como un estatuto de marca, debe detallar qué es la marca y qué no es. Segundo, la línea de productos debe reflejar sólo aquellos productos consistentes con la definición de marca.

Coca-Cola tiene un documento de estrategia que explica con claridad la estrategia de la compañía y cómo se manifiesta el posicionamiento de la marca en diferentes aspectos de los elementos de la mezcla de marketing. Este documento establece los parámetros para la marca y por lo tanto, determina cuánto se deja a la suerte. Asimismo, el manual operativo de McDonald's impone un control riguroso mundial (por ejemplo, los 19 pasos para cocinar y embolsar las papas fritas). Nestlé asegura que las decisiones de desarrollo de marca sigan al menos los estrictos lineamientos corporativos.

Colgate-Palmolive

Colgate-Palmolive ha sido un fabricante global altamente exitoso durante años debido a su estricto enfoque en las estrategias y objetivos de marketing.[71] El "libro de hojas sueltas" contiene hasta los detalles más pequeños, todo lo que Colgate sabe acerca de cualquier marca determinada, y lo que el gerente del país o región necesita saber. Los libros describen cómo comercializar con eficacia un producto en particular, e incluyen los atributos de los productos, sus fórmulas, información sobre proveedores de ingredientes, investigación de mercado, posiciones de precios, gráficas e incluso publicidad, relaciones públicas y materiales en los puntos de venta. Con un libro de hojas sueltas, un gerente de Colgate en cualquiera de los más de 200 países y territorios donde Colgate vende sus productos puede proyectar la marca de Colgate exactamente como cualquiera de sus homólogos. Como comentó un ejecutivo: "Como el más pequeño entre nuestros principales competidores, tratamos de asegurarnos de maximizar nuestros recursos. Al tener marcas controladas estrictamente, podemos aprovechar lo que ocurre entre fronteras con rapidez".

Como ejemplo de derivar la estrategia de producto de una definición de marca, considere el caso de Disney. Todos los empleados de Disney están expuestos al mantra de marca de Disney: "entretenimiento familiar divertido" (véase el Informe de desarrollo de marca 3-7). Para establecer los lineamientos globales, el grupo de marketing centralizado de Disney trabajó con miembros del grupo de productos de consumo durante meses para asignar casi cualquier producto posible a una de estas tres categorías:

- Aceptable licenciar sin autorización (como camisetas)
- No permisible licenciar jamás (como el papel de baño)
- Requiere validación de las oficinas centrales para licenciarlo (cerca de 20 categorías, incluido el aromatizante de ambiente)

A nivel internacional, Disney ha observado que las "áreas grises" crecen cada vez más y son más numerosas. La compañía también ha estado tratando de identificar qué grupos de

productos pueden ser más susceptibles de adaptar localmente que otros. Por ejemplo, las películas no se pueden adaptar al mercado europeo porque es difícil determinar qué será atractivo para esos consumidores. Por otra parte, ciertos artículos se pueden vender bien en Alemania, pero no en Japón.

Por último, para que todo esto funcione debe existir una línea de comunicación eficaz. Coca-Cola enfatiza la importancia de tener gente que administre con eficacia la marca en concierto con las oficinas centrales de Atlanta. Para facilitar la coordinación se requiere mucha capacitación en las oficinas centrales; se ha implementado un sofisticado sistema de correo electrónico y de voz; y están disponibles bases de datos globales. La meta de este sistema de información integrado es facilitar la habilidad del gerente local de explotar lo que constituye la "relevancia" en cualquier país en particular y después comunicar esos ideales a las oficinas centrales.

9. Implementar un sistema de medición del valor capital de marca global

Como indican los lineamientos del capítulo 8, un sistema de medición del valor de la marca global sería un conjunto de procedimientos de investigación diseñados para ofrecer información oportuna, exacta y práctica a los mercadólogos acerca de la marcas, de manera que puedan tomar las mejores decisiones tácticas posibles en el corto plazo y decisiones estratégicas en el largo plazo en todos los mercados relevantes. Como parte de este sistema, un sistema de administración del valor capital de la marca global define el estatuto del valor capital de la marca en un contexto global y describe cómo interpretar el posicionamiento de la marca y el programa de marketing resultante en diferentes mercados, como lo sugiere el mandamiento anterior. Con un modelo de estrategia de marca global, el seguimiento de la marca puede evaluar el progreso, en especial en términos de crear el posicionamiento adecuado, provocar las respuestas adecuadas y desarrollar resonancia de marca.

LEVI STRAUSS

Levi Strauss & Co. monitorea continuamente el valor capital de su marca entre los consumidores en la mayoría de los mercados clave alrededor del mundo. La compañía desarrolló "Proposiciones de valor de marca" para cada una de sus tres marcas. Se trata de un conjunto de estrategias perdurables que definen cada marca y las diferencian de la competencia. Enuncian de manera sucinta el posicionamiento global de las marcas (incluido el marco de referencia y punto de diferencia), su carácter global y sus "componentes básicos" globales o estado deseado en relación con los deseos y necesidades de los consumidores. Las Proposiciones de valor de marca impulsan todas las estrategias y acciones relativas a la marca y ofrecen una plataforma consistente a nivel global para la ejecución relevante de marketing y producto a nivel regional. Para dar seguimiento al valor capital de cada marca a través de encuestas entre consumidores, Levi Strauss & Co. monitorea las percepciones e interacciones de los consumidores con sus marcas; el impacto que su ropa, distribución minorista, marketing y otros puntos de contacto están teniendo en los consumidores; y si los resultados de sus esfuerzos están de acuerdo con sus Propuestas de valor de la marca. Gracias a estos esfuerzos, Levi Strauss & Co. puede adecuar las estrategias de marca para asegurar que cada marca satisfaga las necesidades de los consumidores, sin dejar de ser fiel a su esencia.

El reto es que la infraestructura de la investigación de mercado puede ser deficiente en muchos países. Cuando DuPont se preparaba para implementar un sistema de seguimiento global de sus diferentes marcas, sus esfuerzos se vieron obstaculizados por el hecho de que el nivel de sofisticación de las compañías de investigación de mercado variaba considerablemente en los 40 países principales en los que DuPont operaba.

10. Apalancar los elementos de la marca

El diseño y la implementación adecuados de los elementos de marca (el nombre de la marca y todos los distintivos registrados relacionados con la marca) son esenciales para la construcción exitosa del valor capital de la marca global. Como muestra la figura 4-3, varias marcas se han topado con resistencia debido a la dificultad de traducir su nombre, empaque, eslóganes u otros elementos de marca a otra cultura. La ciencia del desarrollo de marca 14-2 describe algunas diferencias culturales en la recordación del nombre de marca.

En general, los elementos no verbales de la marca, como logotipos, símbolos y personajes, tienen más probabilidad de transferirse de manera directa y eficaz, al menos mientras su significado sea visualmente claro, que los elementos de marca verbales que quizá necesiten traducirse a otro idioma. Los elementos de marca no verbales tienden a ser útiles para crear más conciencia que imagen de marca, lo que puede requerir un significado más explícito y expresiones directas. Si el significado de un elemento de marca es visualmente claro, puede ser una fuente invaluable de valor capital de la marca en todo el mundo. Como dice el viejo adagio: "Una imagen vale más que mil palabras", por lo que no es de sorprender que elegir el logotipo, símbolo o personaje correctos para la marca pueda tener un impacto enorme en la efectividad del marketing global.

Por ejemplo, la imagen de Ronald McDonald claramente comunica la asociación de McDonald's con los niños sin necesidad de palabras. Asimismo, Mr. Peanut, el logotipo de Apple y los personajes de M&M no necesitan traducción. Otros elementos de marca se vuelven sinónimos de una asociación y sirven también como herramientas eficaces de comunicación sin necesidad de usar palabras. Por lo tanto, los logotipos y símbolos de las marcas desempeñan una función importante en el desarrollo de la marca global. El "swoosh" de Nike connota deportes, el envase con curvas de Coca-Cola connota refresco y la estrella de Mercedes connota estatus y prestigio a nivel mundial. Quizá el ejemplo más convincente de la importancia de los símbolos de la marca sea el hombre Marlboro.

MARLBORO

Para el reposicionamiento de la marca Marlboro, Philip Morris creó al hombre Marlboro, un vaquero que casi siempre se presenta en algún lugar del oeste de Estados Unidos en un escenario magnífico que representa al "país Marlboro". Para 1975, Marlboro se había convertido en el cigarrillo mejor vendido en Estados Unidos. Pero el atractivo del hombre Marlboro se extiende mucho más allá de Estados Unidos. De hecho, la imaginería de vaquero atrae a consumidores de todo el mundo, en parte porque capta una imagen que es exclusivamente estadounidense. Hoy, el hombre Marlboro aparece en más de 150 países, y Marlboro es la marca que más se vende en Alemania, México, Suiza, Arabia Saudita, Hong Kong, Argentina y otros 11 mercados globales importantes. La marca Marlboro se clasifica sistemáticamente como una de las marcas más valiosas del mundo, debido en gran parte al atractivo tan difundido del personaje y personalidad de su marca.

Sin embargo, incluso los elementos no verbales pueden toparse con problemas de traducción. Por ejemplo, ciertos colores tienen un fuerte significado cultural. Las campañas de marketing que usan varios tonos de verde en la publicidad, empaque y otros programas de marketing tuvieron dificultades en Malasia, donde estos colores simbolizan muerte y enfermedad.[72] En ciertos casos, los elementos verbales se pueden traducir a los idiomas nacionales sin pérdida apreciable en el significado. Por ejemplo, el eslogan "Can't Beat the Feeling" de Coca-Cola se tradujo a "Siento Coca-Cola" en Japón, "Sensación única" en Italia y "La sensación de la vida" en Chile. Alemania fue un problema, ya que ninguna traducción funcionaba en realidad, así que el eslogan se conservó en inglés debido a la audiencia bilingüe relativamente numerosa en ese país.

A causa del deseo de estandarizar globalmente, muchas empresas han intentado crear elementos de marca más uniformes. Siguiendo una estrategia de desarrollo de marca global, Mars optó por reemplazar sus marcas Treets y Bonitos por la marca M&M en todo el mundo y cambió el nombre de su tercera marca más importante en Reino Unido, Marathon, al nombre de Snickers que se usa en el resto de Europa y Estados Unidos.[73] Para crear una marca global más fuerte, PepsiCo juntó sus docenas de marcas de papas fritas, que antes se vendían con nombres diferentes, y comenzó a comercializarlas en el extranjero con el logotipo más uniforme de Lay's. La compañía también aumentó su publicidad y mejoró la calidad para realzar la imagen de la marca al mismo tiempo.[74]

Repaso

Cada vez es más necesario que los mercadólogos definan e implementen una estrategia de desarrollo de marcas globales. Varios factores han alentado a las empresas a vender sus pro-



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 14-2

Recordación de marcas e idioma

Dadas las diferencias lingüísticas que existen entre culturas cuyos idiomas no comparten raíces comunes, quizá no sea de sorprender que existan diferencias en cuanto a los tipos de nombres de marca que tienen más probabilidad de recordarse en una cultura o en otra. Varios estudios que abordan esta cuestión en casos de consumidores que hablan chino e inglés encontraron que existían diferencias significativas en cómo procesaban los nombres de marca. Estos estudios tienen implicaciones para compañías que desean adaptar o crear marcas en China.

En un estudio, las personas que hablaban chino tenían más probabilidad de recordar nombres de marca en términos visuales más que verbales, mientras que los angloparlantes tenían más probabilidad de recordar los nombres en términos verbales más que visuales, lo cual indicaba que las representaciones mentales de la información verbal en los chinos se codifican principalmente de manera visual, mientras que la información verbal en inglés se codifica principalmente de una forma fonológica.

Otro estudio demostró que una correspondencia entre las características periféricas del nombre de una marca (aspectos “gráficos”, como el tipo de letra empleado, o aspectos “sonoros”, como la forma en que se pronuncia el nombre) y las asociaciones o significado de la marca dieron como resultado actitudes más positivas hacia la marca que cuando no existía tal correspondencia: las personas cuya lengua materna era el chino resultaban afectadas principalmente por la correspondencia gráfica, mientras que las actitudes de los anglohablantes se vieron afectadas principalmente por la correspondencia sonora. Estos resultados se interpretaron en términos de las diferencias estructurales entre los sistemas logográficos (como el chino, cuyos caracteres representan conceptos y no sonidos) y los sistemas alfabéticos (como el inglés, donde la escritura de una palabra da una idea aproximada de su pronunciación) y sus representaciones resultantes, visuales y fonológicas, en la memoria.

Un estudio relacionado investigó percepciones de los nombres de marca traducidos al chino. Existen tres tipos posibles de traducción de nombres. El primero es el fonético: se utilizan caracteres chinos que suenan

ductos y servicios en el extranjero. Algunas ventajas de un programa de marketing global son las economías de escala en la producción y distribución, costos de marketing más bajos, comunicación de poder y alcance, consistencia en la imagen de marca, capacidad de aprovechar las buenas ideas con rapidez y eficiencia y uniformidad de las prácticas de marketing y por lo tanto, competitividad mayor. Cuanto más estandarizado sea el programa de marketing, en general, tanto más la empresa podrá materializar estas ventajas diferentes. Asimismo, las principales desventajas de un programa de marketing global estandarizado son que puede ignorar diferencias importantes en las necesidades, deseos y patrones de uso de los productos por parte de los consumidores en diferentes países; la respuesta de los consumidores a los elementos de la mezcla de marketing; el desarrollo de productos y el entorno competitivo; el entorno legal; las instituciones de marketing y los procedimientos administrativos.

Para desarrollar un programa de marketing global, los mercadólogos intentan obtener tantas de estas ventajas como sea posible mientras minimizan cualquier posible desventaja. Construir valor capital de la marca global basado en el cliente significa crear conciencia de marca y una imagen positiva de la marca en cada país en el que la marca se vende. Es difícil identificar a alguna compañía que aplique el concepto de marketing global en el sentido más estricto. Cada vez más, los mercadólogos están combinando los objetivos globales con los intereses locales o regionales. Los medios por los que se construye valor capital de la marca pueden variar de país en país, o las propias fuentes de valor capital de la marca pueden variar entre países en términos de atributos o asociaciones de beneficios específicos. Sin embargo, debe haber niveles suficientes de conciencia de marca y asociaciones fuertes, favorables y únicas en cada país en que la marca se vende para generar fuentes de valor capital de la marca. Es necesario identificar las diferencias en el comportamiento del consumidor (cómo compran y usan los productos los consumidores y qué saben y sienten acerca de las

de manera parecida a la palabra inglesa. El segundo es semántico: se eligen los caracteres chinos que se aproximen al significado de la palabra en inglés. El tercero es el fonosemántico: se forma una traducción que comparta similitudes en significado y sonido con el inglés original. Es común que los productos en China tengan un empaque "bilingüe" que lleve el nombre de la marca tanto en la forma logográfica (caracteres chinos) como en el alfabeto inglés. Por lo general, el empaque enfatiza un nombre más que el otro al hacer que se vea más grande en el empaque. El estudio encontró que los consumidores preferían las traducciones fonéticas si un producto hipotético enfatizaba el nombre inglés, mientras que favorecían las traducciones fonosemánticas y semánticas por igual, sin importar qué nombre se enfatice.

Un estudio diferente demostró que los "clasificadores", una característica gramatical presente en el chino pero no en el inglés, afectaba la similitud percibida entre objetos y cómo se agrupan las palabras para el recuerdo. Los hablantes de chino tendían más a agrupar nombres de acuerdo con los clasificadores que los hablantes de inglés. Este hallazgo indicó que una selección juiciosa de los clasificadores podría influir en la forma en que los consumidores perciben una marca. El estudio también mostró que para los hablantes de chino, las imágenes en anuncios hipotéticos que correspondían a un clasificador presente en el texto del anuncio eran preferibles a las imágenes que no tenían correspondencia.

Fuentes: Bernd H. Schmitt, Yigang Pan y Nader T. Tavassoli, "Language and Consumer Memory: The Impact of Linguistic Differences between Chinese and English", *Journal of Consumer Research* 21, núm. 12, 1994, 419-431; Nader T. Tavassoli y Yih Hwai Lee, "The Differential Effect of Auditory and Visual Advertising Elements with Chinese and English", *Journal of Marketing Research* 40, noviembre de 2003, 468-480; Yigang Pan y Bernd H. Schmitt, "Language and Brand Attitudes: Impact of Script and Sound Matching in Chinese and English", *Journal of Consumer Psychology* 5, núm. 3, 1996, 263-277; Shi Zhang, Bernd H. Schmitt y Hillary Haley, "Language and Culture: Liguistic Effects on Consumer Behavior in International Marketing Research", en *Handbook of Research in International Marketing*, ed. Subhash C. Jain, 228-242, Northampton MA, Edward Elgar, 2003.

marcas) y ajustar el programa de marketing en consecuencia (por ejemplo, a través de la elección de los elementos de la marca, la naturaleza del programa de marketing de apoyo, y el aprovechamiento de las asociaciones secundarias).

La figura 14-8 menciona los "Diez mandamientos del desarrollo global de marcas" y una serie de preguntas que se pueden plantear para guiar una administración eficaz de marca global.

Preguntas para discusión

1. Elija una marca que se comercialice en más de un país. Evalúe el grado en que la marca se comercializa de manera estandarizada o adaptada a las necesidades específicas.
2. ¿Qué tan consciente está del país de origen de los diferentes productos que usted posee? ¿En qué productos le preocupa el país del que proceden? ¿Por qué? Para aquellas marcas importadas que considere desde una perspectiva positiva, averigüe y critique cómo se comercializan en su país de origen.
3. Elija una categoría de productos. Considere las estrategias de los líderes de mercado en diferentes países. ¿En qué se parecen y en qué son diferentes?
4. Elija una categoría de productos. ¿En qué son diferentes las marcas líderes que están orientadas a diferentes segmentos geográficos del mercado?
5. Compare las estrategias de desarrollo global de Coca-Cola y McDonald's. ¿En qué se parecen y en qué difieren? ¿Por qué son tan respetadas?

1. *Entender las similitudes y diferencias en el panorama del desarrollo de marcas globales.*
   - ¿Ha intentado hallar tantas concordancias como sea posible en los diferentes mercados?
   - ¿Ha identificado lo que es único en diferentes mercados?
   - ¿Ha examinado todos los aspectos del entorno de marketing (por ejemplo, etapas del desarrollo de marca, comportamiento del consumidor, infraestructura de marketing, actividad competitiva, restricciones legales)?
   - ¿Ha conciliado estas similitudes y diferencias de la manera más eficiente, económica y constructora posible para la marca?
2. *No tomar atajos en la construcción de marcas.*
   - ¿Se ha asegurado de que la marca se construya de una forma estratégica ascendente mediante la creación de conciencia de marca antes de elaborar la imagen de la marca?
   - ¿Se ha asegurado de que la marca se construya de forma táctica ascendente mediante la determinación de los programas y actividades de marketing apropiados para la marca en cada mercado dadas las metas estratégicas particulares?
3. *Establecer la infraestructura de marketing.*
   - ¿Ha creado la infraestructura de marketing adecuada, en términos de fabricación, distribución y logística, desde el principio si fuera necesario?
   - ¿Ha hecho las adaptaciones correspondientes para aprovechar la infraestructura de marketing existente en otros países?
4. *Adoptar las comunicaciones integradas de marketing.*
   - ¿Ha considerado formas no tradicionales de comunicación que vayan más allá de la publicidad convencional?
   - ¿Se ha asegurado de que todas las comunicaciones estén integradas en cada mercado y sean congruentes con el posicionamiento deseado y herencia de la marca?
5. *Cultivar las asociaciones de marca.*
   - ¿Ha formado asociaciones locales y globales para mejorar las deficiencias posibles en sus programas de marketing?
   - ¿Se ha asegurado de que todas las asociaciones eviten poner en riesgo la promesa de la marca y no dañen el valor capital de la marca de ninguna forma?
6. *Equilibrar la estandarización y la adaptación.*
   - ¿Ha sido cuidadoso en conservar elementos de los programas de marketing que sean relevantes y agreguen valor a la marca en todos los mercados?
   - ¿Ha buscado adaptaciones y adiciones locales que complementen estos elementos globales para lograr un atractivo local mayor?
7. *Equilibrar el control global y local.*
   - ¿Ha establecido lineamientos gerenciales claros como principios y acciones que todos los gerentes globales deben observar?
   - ¿Ha establecido de manera cuidadosa las áreas en las cuales se dará discrecionalidad y autonomía a los gerentes locales para la toma de decisiones?
8. *Establecer lineamientos operables.*
   - ¿Ha explicado los lineamientos de administración de la marca de una forma clara y concisa en un documento que usarán todos los mercadólogos globales?
   - ¿Ha establecido medios de comunicación fácil entre las oficinas centrales y las organizaciones locales y regionales de marketing?
9. *Implementar un sistema de medición del valor capital de la marca global.*
   - ¿Ha realizado auditorías de marca cuando es apropiado en mercados extranjeros?
   - ¿Ha diseñado un sistema de seguimiento de marcas que ofrezca información exacta, oportuna y práctica acerca de las marcas en mercados relevantes?
   - ¿Ha establecido un sistema de administración global del valor capital de la marca con estatutos del valor capital de la marca, informes de valor capital de la marca y supervisores del valor capital de la marca?
10. *Apalancar los elementos de la marca.*
    - ¿Ha verificado la relevancia de los elementos de la marca en los mercados globales?
    - ¿Ha establecido identidades visuales de la marca que se transfieran a todos los mercados?

FIGURA 14-8

Calificaciones de autoevaluación basadas en los Diez mandamientos del desarrollo de marcas globales



Ambiciones de marca global de China

Crecimiento nacional

China, el país más poblado del mundo con más de 1 300 millones de habitantes, estuvo prácticamente cerrado a Occidente durante el periodo que comprendió el derrocamiento del gobierno por parte de los comunistas en 1949 hasta las reformas económicas graduales que comenzaron en 1978 y culminaron con la admisión de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001. Desde que comenzaron las reformas, China se ha industrializado a una velocidad impresionante y se ha convertido en la cuarta economía más grande del mundo, un gigante manufacturero que registró un superávit comercial récord de $100 000 millones en 2005. Las estadísticas de la producción de China son asombrosas: es el exportador de ropa más grande del mundo por un amplio margen, también es el fabricante más grande del mundo de aparatos electrónicos de consumo y fabrica 80% de los relojes que se venden en el mundo, 50% de todas las cámaras y 60% de todas las bicicletas. La principal razón del poder manufacturero de China es su reserva de mano de obra extraordinariamente barata. Los salarios de los trabajadores manufactureros en China son en promedio de 60 centavos de dólar por hora, 95% más bajos que los promedios estadounidenses.

El auge económico de China ha creado muchas oportunidades para los ciudadanos y compañías del país y ha proporcionado una base de consumidores atractiva para las compañías extranjeras que buscan crecimiento. Sin embargo, en cada grupo existen varios factores atenuantes que impiden que estas oportunidades sean del todo fáciles. Las siguientes secciones ilustrarán el éxito y las dificultades que caracterizan a la moderna China.

Una clase creciente de consumidores

No es de sorprender que el hecho de que China se haya convertido en una superpotencia económica global haya enriquecido a muchos de sus ciudadanos. Para 2006, *BusinessWeek* estimó que 300 000 ciudadanos chinos eran millonarios.[75] Con esta nueva riqueza llegó un interés nuevo en el consumo abierto que produjo enormes ganancias inesperadas para los fabricantes extranjeros de los productos de lujo. China pasó de consumir 1% de los bienes de lujo del mundo en 2001, a 12% en 2006, la tercera marca más alta del mundo. Las marcas de lujo marcharon en tropel al país para aprovechar estas tendencias. En 2006, Louis Vuitton tenía 12 boutiques distribuidas por todo el país, Ermenegildo Zegna tenía más de 50 tiendas en una docena de ciudades, la tienda de Rolls Royce de Beijing fue una de las concesionarias de mayores ventas de la compañía y Cartier comenzó a orientarse hacia las ciudades de segundo y tercer nivel en busca de crecimiento adicional. Se espera que el mercado de lujo se expanda aún más rápidamente en los años venideros. Conforme la clase media de China crece de 50 millones en 2002 a los 100 millones pronosticados en 2010, las marcas de bienes de lujo tendrán una gran audiencia para sus artículos de precios más módicos. La vasta población de China sólo de niños, llamados "Pequeños emperadores" por la forma en que sus padres consentidores los miman, constituía 20% de la población menor de 25 años en 2004 y se espera que impulse la demanda de los bienes de lujo en los años venideros.[76]

Sin embargo, no siempre fueron buenos tiempos para la elite acaudalada de China. Una encuesta de *Forbes* de 1999 de los individuos más ricos fue conocida como la "lista de la muerte" después de que el gobierno ejerció "medidas fiscales represivas" contra muchos de los miembros de la lista e incluso algunos de ellos fueron encarcelados.[77] Desde entonces, las actitudes han cambiado, como un próspero productor de películas comenta: "Hoy somos más aceptados por los medios, por el gobierno y por la sociedad".[78] Sin embargo, el hecho de que pocos afortunados hayan experimentado un incremento exponencial en su riqueza personal contradice el vasto número de pobres en las zonas urbanas y, en especial las rurales, que se han quedado atrás. Los trabajadores rurales ganan la mitad del salario promedio de los trabajadores de fábricas urbanas, lo cual por lo general no basta para que los pobladores rurales envíen a sus hijos a la escuela. En consecuencia, los chinos rurales están emigrando a las ciudades en busca de trabajos mejor remunerados, lo cual aumenta la congestión urbana y produce índices de desempleo más altos. Para 2010, se pronostica que 50% de la población vivirá en las ciudades, lo cual agravará estos problemas.

A pesar de las preocupaciones generadas por esta polarización de la riqueza, la clase consumidora de China sigue teniendo poder adquisitivo suficiente para atraer marcas extranjeras, como se describe en la siguiente sección.

Interés extranjero

Desde que China comenzó a relajar su política comercial en 1978, las compañías extranjeras han buscado ávidamente los *yuanes* (dólar en chino) de los consumidores chinos. Coca-Cola fue una de las primeras marcas occidentales en China, ya que ingresó al país desde 1979. Mediante una inversión de más de $1 000 millones en una serie de empresas conjuntas de plantas embotelladoras, Coca-Cola expandió gradualmente su presencia en ese país. A través de los años, alcanzó un éxito mucho mayor que Jianlibao, el principal actor en la industria de los refrescos nacionales, que vio cómo se desplomaba su participa-

ción de mercado de 15% a principios de los noventa a 5% en 2002. Para 2003, Coca-Cola empleaba 20,000 personas en China y había sido rentable durante ocho años.[79] FedEx también fue una de las primeras empresas en incursionar en China cuando compró una aerolínea regional de transporte de carga por casi $1 000 en 1989, casi 10 años antes de que sus rivales entraran en este mercado. Para 2006, FedEx controlaba 39% del mercado de envíos aéreos exprés entre China y Estados Unidos, más que cualquier otro competidor extranjero.[80] Otras compañías extranjeras también han logrado un éxito considerable en China. Por ejemplo, las consumidoras de China, preocupadas por la belleza, representan un mercado de $2 000 millones para Procter & Gamble. China representa más de 30% de las utilidades internacionales de Yum Brands, dueña de KFC y Pizza Hut. China es el segundo mercado más grande de películas para Kodak, que maneja más de 8 000 tiendas de fotografía ahí. En China hay 126 aparatos de televisión por cada 100 hogares.[81] Además, algunas marcas extranjeras debilitadas se las han arreglado para renovar su imagen en China. Por ejemplo, Howard Johnson opera hoteles de cuatro y cinco estrellas en China, con pisos de mármol, que han permitido a la compañía posicionarse con éxito ahí como una cadena de prestigio.

Otras compañías extranjeras se han orientado a los consumidores chinos al adquirir marcas chinas y conservar los nombres originales intactos. Para Danone, 80% de sus ventas son generadas por marcas chinas.[82] Compró una marca local de bebida de leche vitaminada, Wahaha, en 1996 e incrementó las ventas de 800 millones de botellas a 4 000 millones de botellas en menos de dos años. Después extendió a Wahaha para convertirla en la segunda marca de agua embotellada más grande de China, lo cual convirtió a ese país en el segundo mercado de agua embotellada más grande para Danone. En China, Danone tiene márgenes de utilidad más altos que su promedio global y recibe más de $1 200 millones en ingresos anuales.

Motorola es una de las compañías más exitosas que han ingresado al mercado chino; sin embargo, su liderazgo de mercado se vio amenazado por una oleada de competencia local en los primeros años de 2000. Con 300 millones de usuarios de teléfonos celulares y 5 millones más suscribiéndose cada mes a principios de 2004, China es por mucho el mercado nacional más grande del mundo.[83] Motorola pronto se dio cuenta de este potencial, ingresó a finales de los ochenta y trabajó ampliamente con los líderes gubernamentales para desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas y la mano de obra capacitada relacionada, lo que la convirtió en el inversionista extranjero más grande en la industria china de los electrónicos. Por desgracia para Motorola, para 2004, el mercado se volvió increíblemente competitivo: los consumidores tenían más de 800 modelos para elegir, y los jóvenes usuarios urbanos por lo general cambiaban sus teléfonos cada 8 meses. Además, compañías locales como Ningbo Bird, Nanjing Panda Electronics y TCL Mobile se han apoderado de más de 40% del mercado de teléfonos celulares en China, muchas de las cuales no habrían podido existir de no ser por la inversión inicial de Motorola en la industria de los teléfonos celulares en China. La experiencia de Motorola en el mercado de los teléfonos celulares ilustra el problema de la transferencia de tecnología a compañías locales, uno de los medios por los cuales las marcas chinas se fortalecieron localmente. La siguiente sección destaca el número creciente de marcas chinas que compiten con las marcas extranjeras, y a veces salen vencedoras.

Surgimiento de líderes locales

Los fabricantes de teléfonos celulares que se mencionaron antes son sólo uno de muchos ejemplos en que las marcas locales se apoderan de la participación mercado que antes tenían las influyentes marcas extranjeras. Muchas marcas chinas de aparatos electrónicos y productos empacados también son líderes de mercado en su país. Haier, el fabricante de aparatos electrodomésticos número uno de China, es un gigante manufacturero de $10 000 millones con sede en Qingdao. GOME es el minorista de aparatos electrónicos más importante de China con más de 100 tiendas, ventas de $2 000 millones y el "tipo de alto reconocimiento de marca del que gozan Circuit City y Best Buy en Estados Unidos".[84] Las cervezas extranjeras se vieron obligadas a reagruparse después de que sus primeras incursiones en China se vieron frustradas por el líder de mercado, Tsingtao, que vende más barato y tiene mejor distribución, así como por una multitud de otras pequeñas cervezas locales. Internet es otra área donde las marcas chinas suelen ser líderes en casa. Con 94 millones de usuarios de Internet en 2005, China tiene la segunda población en línea más numerosa después de Estados Unidos. En mensajería instantánea, AOL y MSN sufrido pérdidas: una compañía local, Tencent, fue líder en 2005, con 70% del mercado. eBay sigue de lejos al líder en subastas en línea TaoBao, que realizó 72% de las subastas en línea por $1 700 millones en 2005.[85]

Una de las razones del éxito de las marcas locales son las redes de distribución superiores que poseen. Muchas empresas chinas construyen distribución local desde el principio, lo cual permite que lleguen a millones de consumidores que no son considerados por las empresas multinacionales, que inicialmente se orientaron sólo a las principales ciudades chinas. Muchas marcas locales están superando los gastos de sus rivales extranjeros en publicidad. La publicidad es con toda razón un campo de batalla importante: con 126 aparatos de televisión por cada 100 hogares, las marcas pueden llegar a los más de mil millones de clientes chinos con relativa eficacia a través de la televisión. De los diez principales anunciantes en China en 2004, la mitad eran marcas chinas, con un gasto combinado de $1 500 millones.[86] Entre 2000 y 2005, las compañías chinas representaron de cero a 35% de la facturación de J. Walter Thompson en China.

Quizá ninguna marca tipifica mejor la capacidad de las marcas chinas para ganar en su propio territorio que Lenovo (antes Legend), fabricante chino de PC. Lenovo comenzó en 1984 y al principio luchó por mantenerse a la altura de las marcas extranjeras. En 1997 perdía dinero y participación de mercado a manos de marcas como IBM, HP y Compaq. Pero en menos de dos años dio un giro completo a su destino financiero con la ayuda de precios bajos, contratos gubernamentales y una vasta red de distribución, gracias a lo cual creció más de 100% entre 1998 y 1999 y se apoderó de 15% de la partici-

pación de mercado, casi el doble de su rival más cercano.[87] Protegió e hizo crecer su liderazgo de mercado en China, lo cual le permitió comprar la división de computadoras personales de IBM en 2005. A principios de 2006, comenzó a vender PC de bajos precios con el nombre de Lenovo en Estados Unidos. Las ambiciones globales de Lenovo ilustran la última tendencia de las marcas que ha surgido en China: la de las marcas locales que se vuelven globales. Esta tendencia es el tema de la siguiente sección.

Los locales se vuelven globales

Debido a la importante adquisición de la unidad de PC de IBM, es probable que Lenovo se convierta en el ejemplo más famoso de los chinos que tratan de construir marcas en el extranjero. Sin embargo, muchos otros en China están siguiendo una estrategia similar. Muchos observadores pronostican que algunas de estas marcas seguirán los pasos de las empresas coreanas Samsung, LG y Hyundai como marcas asiáticas que surgen de la oscuridad para alcanzar prominencia global en cuestión de un par de décadas. El fabricante de aparatos electrodomésticos Haier es una empresa china con el potencial de lograrlo. Para competir mejor en los mercados extranjeros, Haier aumentó su gasto en investigación y desarrollo a 4% de su ingreso. “En el pasado, tratábamos de diseñar nuestros productos en Qingdao y venderlos en Estados Unidos y Japón”, explicó el director general Zhang Ruimin. “No satisfacían las necesidades de los consumidores ni se vendían bien”.[88] Para 2004, Haier tenía 22 fábricas en el extranjero y la distribución en Wal-Mart, Sears y Best Buy contribuyó a que sus ingresos extranjeros aumentaran a $1 300 millones o 13% de los ingresos totales. El fabricante de ropa y equipo deportivo Li-Ning trató de construir su perfil internacional al equipar a muchos atletas chinos y a todo el equipo de basquetbol español para los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, y al adquirir los derechos para usar los logotipos y jugadores de la NBA en su marketing.[89] Otras marcas chinas que se están preparando para competir en el ámbito internacional incluyen a la empresa de aparatos electrónicos TCL, el fabricante de teléfonos celulares China Kejian, el fabricante de equipo de red Huawei y la cerveza Tsingtao.

Estas maniobras en el extranjero se deben en parte a las presiones que enfrentan las grandes empresas para buscar fuentes de crecimiento e ingresos más allá del mercado doméstico cada vez más competitivo. Otra causa es el fomento oficial por parte del gobierno chino, que estipuló que entre 30 y 50 empresas estatales se convirtieran en “campeones nacionales” o compañías “globalmente competitivas” para 2010,[90] y por lo tanto, exhortó a las compañías chinas a “establecer operaciones en el extranjero, adquirir activos extranjeros y transformarse en corporaciones multinacionales”.[91] Una razón relacionada es la idea de reconocimiento global de la marca como fuente de orgullo nacional. Un industrial chino mandó imprimir un eslogan en la pared de una de sus fábricas, que englobaba esta fuente de aspiraciones globales de las compañías chinas: “Alguien que gana dinero en China es un ganador; alguien que gana dinero en el extranjero es un héroe”.[92]

Sin embargo, la ruta hacia el liderazgo global estaba plagada de complicaciones. Hasta 2006, ninguna marca china podía ser considerada una marca global. De hecho, un ejecutivo de publicidad que trabajaba en China argumentó que “las compañías chinas están a años luz de distancia” de exportar sus marcas con éxito.[93] En pocas palabras, las compañías chinas están en desventaja en términos de desarrollo de marcas en comparación con los competidores globales, un hecho que el director de Haier, Zhang, aceptó sin reserva cuando dijo: “[las compañía chinas] comenzaron a desarrollar marcas muy tarde, así que tenemos que ponernos al día en un periodo muy corto”.[94] Las compañías que tenían presencia internacional, como Haier y Lenovo, fijaron sus precios como gangas de nivel básico, como hicieron sus predecesores coreanos. Como un atajo para el reconocimiento y respeto de sus marcas, algunas empresas chinas comenzaron a presentar ofertas para la compra de marcas extranjeras, como Lenovo hizo con IBM. Otras más, como Haier, invierten más en investigación y desarrollo para fortalecer su imagen con la innovación. A pesar de las dificultades que las marcas chinas han tenido para crecer en el extranjero, un consultor sigue siendo optimista acerca de que las marcas chinas algún día ocuparán su lugar como marcas líderes globales:

> Las participaciones de mercado subirán y bajarán. Algunas compañías chinas perderán. Es un proceso de aprendizaje. Pero no hay duda de que surgirán marcas chinas de clase mundial.[95]

Notas

1. Para un análisis más detallado del desarrollo de marcas en Asia, véase Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands,* Londres, Palgrave Macmillan, 2005, y Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market,* Nueva York, John Wiley & Sons, 2001.
2. Christine Dugas, “Marketing’s New Look*”, Business Week*, 26 de enero de 1987, 64-69.
3. Peter Oberlink, “Regional Marketing Starts Taking Hold”, *Adweek*, 6 de abril de 1987, 36-37.
4. Thomas Moore, “Different Folks, Different Strokes”, *Fortune*, 16 de septiembre de 1985, 65, 68.
5. Michael J. McCarthy, “In Texas Beer Brawl, Anheuser and Miller Aren’t Pulling Punches”, *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 1996, A1, A12.
6. Alix M. Freedman, “National Firms Find That Selling to Local Tastes Is Costly, Complex”, *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 1987, 1.
7. Roberta Bernstein, “Food for Thought”, *American Demographics,* mayo de 2000, 39-40.

8. Jennifer L. Aaker, Anne M. Brumbuagh y Sonya A. Grier, "Nontarget Markets and Viewer Distinctiveness: The Impact of Target Marketing on Advertising Attitudes", *Journal of Consumer Psychology* 9, núm. 3, 2000, 127-140; Sonya A. Grier y Rohit Deshpande, "Social Dimensions of Consumer Distinctiveness: The Influence of Social Status on Group Identity and Advertising Persuasion", *Journal of Marketing Research* 38, mayo de 2001, 216-224.
9. Michael J. Thomas, Jack R. Bureau y Narsingh Saxena, "The Relevance of Global Branding", *Journal of Brand Management* 2, núm. 5, 1995, 299-307.
10. Shaoming Zou y S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing* 66, octubre de 2002, 40-56.
11. Vanessa O'Connell, "Exxon 'Centralizes' New Global Campaign", *Wall Street Journal*, 11 de Julio de 2001, B6.
12. Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Rajeev Batra, "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63, enero de 1999, 75-87.
13. Rakeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y S. Ramachander, "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of Consumer Psychology* 9, núm. 2, 2000, 83-95; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra y Dana L. Alden, "How Perceived Globalness Creates Brand Value", *Journal of International Business Studies* 34, 2003, 53-65.
14. Ian M. Lewis, "Key Issues in Globalizing Brands: Why There Aren't Any Global OTC Medicine Brands", charla presentada en el Third Annual Advertising and Promotion Workshop, Advertising Research Foundation, 5-6 de febrero de 1991.
15. Corporate Executive Board, "Overcoming Executional Challenges in Global Brand Management", Marketing Leadership Council, Case Book, marzo de 2001.
16. Terry Lefton, "The Global Exchange of Pricelessness", *Brandweek*, 30 de noviembre de 1998.
17. *Ibid*.
18. Dawar y Parker, sin embargo, muestran cómo el uso del nombre de marca es una señal importante de que la calidad se presenta en varios países. Véase Niraj Dawar y Philip Parker, "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Quality", *Journal of Marketing* 58, abril de 1994, 81-95.
19. Choi Lee y Robert T. Green, "Cross-Cultural Examination of the Fishbein Behavioral Intentions Model", *Journal of International Business Studies,* segundo trimestre de 1991, 289-305.
20. Dennis Chase, "A Global Comeback", *Advertising Age*, 20 de agosto de 1987, 142-214.
21. Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1983, 92-102.
22. Gabriella Stem, "Heinz Aims to Export Taste for Ketchup", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1992, B1.
23. Theresa Howard, "Coca-Cola Hopes Taking New Path Leads to Success", *USA Today*, 6 de marzo de 2001, 6B.
24. Robert L. Wehling, "Even at P&G, Only 3 Brands Make Truly Global Grade So Far", *Advertising Age*, 1 de enero de 1998, 8.
25. Shelly Branch, "ACNielsen Gives 43 Brands Global Status", *Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2001, B8.
26. Frank van den Driest, "Danone: Serving Up Servant Leadership", allaboutbranding.com, marzo de 2006.
27. Michael Porter, *Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985, 4-5.
28. Julia Flynn, "Heineken's Battle to Stay Top Bottle", *Business Week*, 1 de agosto de 1994, 60-62.
29. Carla Rapoport, "Nestlé's Brand Building Machine", *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, 147-156.
30. Para más información sobre estrategias de marketing global, véase George S. Yip, *Total Global Strategy,* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996.
31. V. T. Bharadwaj, Gautam M. Swaroop e Ireena Vittal, "Winning the Indian Consumer", *McKinsey Quarterly Special Edition: Fulfilling India's Promise*, 2005.
32. Ginny Parker, "Going Global Can Hit Snags, Vodafone Finds", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2004, B1.
33. "Softbank to Change Vodafone Japan's Name to Softbank Mobile", *TelecomWorldWire*, 18 de mayo de 2006.
34. Asihish Banerjee, "Global Campaigns Don't Work; Multinationals Do", *Advertising Age*, 18 de abril de 1994, 23.
35. Jorge A. Monjaras, "Unilever Launches Snuggle in Mexico", *Advertising Age*, 24 de febrero de 2003, 20.
36. Patricia Sellers, "Pepsi Opens a Second Front", *Fortune*, 8 de agosto de 1994, 70-76.
37. Julie Skur Hill y Joseph M. Winski, "Goodbye Global Ads", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 1987, 22.
38. Vijay Govindarajan y Christopher Trimble, "Serving the Need of the Poor-For Profit", *Across the Board*, diciembre de 200l.
39. Rapoport, "Nestlé's Brand Building Machine".
40. Peter Fritsch y Gregory L. White, "Even Rivals Concede GM Has Deftly Steered Road to Success in Brazil", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 1999, A1, A8.
41. Mark Maremont, "They're All Screaming for Häagen-Dazs", *Business Week*, 4 de octubre de 1991, 121.
42. "Technology's Mr. Predictable", *The Economist*, 24 de septiembre de 2005.
43. Carol Matlack, "eBay Steams into Europe", *Business Week,* 6 de noviembre de 2000, 116.
44. William Wells, "Global Advertisers Should Pay Heed to Contextual Variations", *Marketing News*, 13 de febrero de 1987, 18.
45. Martin S. Roth, "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", *Journal of Marketing Research* 32, mayo de 1995, 163-175.
46. Joann S. Lublin, "More U.S. Magazines to Travel Abroad", *Wall Street Journal*, 18 de enero de 1990, B1.

47. Miriam Jordan, "In Rural India, Video Vans Sell Toothpaste and Shampoo*", Wall Street Journal*, 10 de enero de 1996, B1, B5.
48. Emily Nelson y Miriam Jordan, "Seeking New Markets for Tampons, P&G Faces Cultural Barrier", *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2000, A1, A8.
49. Patrick Barwise y Thomas Robertson, "Brand Portfolios", *European Management Journal,* no. 3, septiembre de 1992, 277-285.
50. Flynn, "Heineken's Battle",
51. David P. Hamilton, "United It Stands. Fuji Xerox Is a Rarity in World Business: A Joint Venture That Works", *Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, R19.
52. Gail DeGeorge, "They Don't Call It Blockbuster for Nothing", *Business Week*, 19 de octubre de 1992, 113-114.
53. Stephanie Anderson Forest, "A Pier 1 in Every Port?", *Business Week*, 31 de mayo de 1993, 81.
54. Sellers, "Pepsi Opens Second Front".
55. Richard Gibson, "Gerber Missed the Boat in Quest to Go Global, So It Turned to Sandoz", *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 1994, A1, A4.
56. Lewis, "Key Issues in Globalizing Brands".
57. Edward H. Meyer, "Consumers around the World: Do They Have the Same Wants and Needs?", *Management Review,* enero de 1985, 26-29.
58. Stephen A. Greyser, "Let's Talk Sense about Global Marketing", discurso ante el Asian Advertising Congress, Bangkok, julio de 1986.
59. Rebecca Fanin, "What Agencies Really Think of Global Theory", *Marketing & Media Decisions,* diciembre de 1984, 74-82.
60. George Anders, "Ad Agencies and Big Concerns Debate World Brands' Value", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 1984, 33.
61. Douglas R. Sease, "Japanese Firms Use U.S. Designers to Tailor Products to Local Tastes", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 1986, 1.
62. Maureen Marston, "Transferring Equity across Border", ponencia presentada en el ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, 12-13 de febrero de 1992.
63. Joanne Lipman, "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 1988, 1.
64. Michael Flagg, "Coca-Cola Adopts Local-Drinks Strategy in Asia", *Wall Street Journal*, 30 de julio de 2001.
65. Hermann Simon, "Pricing Problems in a Global Setting", *Marketing News*, 9 de octubre de 1995, 4.
66. Rahul Jacob, "Asia, Where Big Brands Are Blooming", *Business Week*, 23 de agosto de 1993, 55.
67. Hubert Gatignon y Piet Vanden Abeele, "To Standardize or Not to Standardize: Marketing Mix Effectiveness in Europe", *MSI Report* 95-109, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1995.
68. John A. Quelch y Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1986, 59-68.
69. Hajo Riesenbeck y Anthony Freeling, "How Global Are Global Brands?", *McKinsey Quarterly,* núm. 4, 3-18, según se cita en Barwise y Robertson, "Brand Portfolios". Véase también Dennis M. Sandler y David Shani, "Brand Globally but Advertise Locally? An Empirical Investigation*", Journal of Product & Brand Management* 2, núm. 2, 1993, 59-71; Gatignon y Vanden Abeele, "To Standardize or Not to Standardize"; Saeed Samiee y Kendall Roth, "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing* 56, abril de 1992, 1-17; y David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj y P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketin*g 57, octubre de 1993, 1-17.
70. Ken Wells, "Global Campaigns, After Many Missteps, Finally Pay Dividends", *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 1992, A1.
71. Sharen Kindel, "A Brush with Success: Colgate Palmolive Company", *Hemisphere*, septiembre de 1996, 15.
72. George E. Belch y Michael Belch, Introduction to Advertising and Promotion Management: An Integrated Marketing Communications Perspective, 3a. ed. Chicago, Richard Irwin, 1995.
73. Barwise y Robertson, "Brand Portfolios".
74. Robert Frank, "Potato Chips to Go Global-Or So Pepsi Bets", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1995, B1.
75. Dexter Roberts y Frederik Balfour, "To Get Rich Is Glorious", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, 46.
76. Clay Chandler, "Little Emperors", *Fortune*, 4 de octubre de 2004, 138.
77. Roberts y Balfour, "To Get Rich Is Glorious".
78. *Ibid*.
79. Leslie Chang, "Cracking China's Market", *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2003, B1.
80. Dean Foust, "Taking Off Like 'A Rocket Ship'", *Business-Week*, 3 de abril de 2006, 76.
81. Russell Flannery, "'China Is a Big Prize'", *Forbes*, 10 de mayo 2004, 163.
82. Leslie Chang, "Cracking China's Market", *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2003, B1.
83. Ted C. Fishman, "The Chinese Century", *New York Times*, 4 de julio de 2004, 1.
84. Dexter Roberts, "China's Power Brands", *BusinessWeek,* 8 de noviembre de 2004,77.
85. "A Behemoth Kept at Bay", *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, 44.
86. Frederik Balfour, "Ad Agencies Unchained", *BusinessWeek*, 25 de abril de 2005, 50.
87. Dexter Roberts, "How a Legend Lives Up to Its Name", *BusinessWeek*, 15 de febrero de 1999.
88. Roberts, "China's Power Brands".
89. Deborah L. Vence, "*Not* Taking Care of Business", *Marketing News*, 15 de marzo de 2005, 19.
90. "The Strugg1e of the Champions", *The Economist*, 8 de enero de 2005, 59.

91. David Barboza, "Name Goods in China but Brand X Elsewhere", *New York Times*, 29 de junio de 2005.
92. David Barboza, "Some Assembly Needed: China as Asia's Factory", *New York Times*, 9 de febrero de 2006, C1.
93. Roberts, "China's Power Brands".
94. Gerry Khermouch, "Breaking into the Name Game", *BusinessWeek*, 7 de abril de 2003, 54.
95. Roberts, "China's Power Brands".

15

OBSERVACIONES FINALES

Presentación preliminar

Este último capítulo ofrece algunas observaciones finales acerca de la administración estratégica de marcas. Primero revisaremos brevemente el modelo del VCMBC. Luego, pondremos de relieve los lineamientos gerenciales y los temas centrales que surgieron en los capítulos anteriores y resumiremos los factores de éxito para el desarrollo de marcas. Daremos seguimiento al análisis del capítulo 1, y después consideraremos algunos temas especiales al aplicar el modelo del VCMBC para solucionar algunas cuestiones de la administración estratégica de marcas en diferentes tipos de productos. Concluiremos con la consideración del futuro del desarrollo de marcas. El Enfoque de marca 15.0 presenta la "Boleta de calificaciones de la marca" para ayudar a los gerentes de marca a entender y calificar el desempeño de sus marcas con base en dimensiones clave del desarrollo de marcas.[1]

Lineamientos para la administración estratégica de marca

Resumen del modelo del valor capital de la marca basado en el cliente

La ***administración estratégica de marca*** usa el diseño e implementación de los programas y actividades de marketing para construir, medir y administrar el valor capital de la marca. Antes de revisar algunos lineamientos para la administración estratégica de marca, resumiremos brevemente, por última vez, el modelo del valor capital de la marca basado en el cliente.

La lógica en la que se basa este modelo es reconocer la importancia del cliente en la creación y administración del valor capital de la marca. Como un alto ejecutivo de marketing apuntó: "Los consumidores son los dueños de las marcas, y su marca es lo que los consumidores le permitirán a usted tener". De acuerdo con este punto de vista, en el capítulo 2 definimos el valor capital de la marca basado en el cliente como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca que tienen los consumidores ejerce sobre la respuesta al marketing de esa marca. Una marca tiene un valor capital positivo basado en el cliente si los clientes reaccionan de manera más favorable a un producto y a la forma en que se comercializa cuando identifican la marca que cuando la marca se atribuye a una versión sin nombre o con nombre ficticio del producto.

La premisa básica del valor capital de la marca basado en el cliente es que el poder de la marca reside en la mente de los consumidores y en lo que ellos han experimentado y aprendido acerca de la marca a través del tiempo. En términos más formales, describimos el conocimiento de la marca en el capítulo 3 en función de un modelo de memoria de red asociativa, en el cual la marca es como un nodo en la memoria con una variedad de diferentes tipos de asociaciones vinculadas a él. El conocimiento de marca tiene dos componentes: la conciencia de marca y la imagen de marca. La ***conciencia de marca*** está relacionada con la fortaleza del nodo de la marca o huella en la memoria, según se refleja en la capacidad de los consumidores para recordar o reconocer la marca en diferentes condiciones. La conciencia de marca tiene amplitud y profundidad. La profundidad describe la probabilidad de que los consumidores puedan reconocer o recordar a la marca. La amplitud describe la variedad de situaciones de compra y consumo en las que la marca viene a la mente. La ***imagen de la marca*** está compuesta por las preferencias y percepciones del consumidor en relación con una marca, medidas por los diferentes tipos de asociaciones de marca en la memoria. A pesar de que las asociaciones de marca asumen varias formas, podemos distinguir entre atributos y beneficios relacionados con el desempeño y los relacionados con la imaginería.

Fuentes de valor capital de la marca. El valor capital de la marca basado en el cliente ocurre cuando el consumidor tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y guarda algunas asociaciones favorables, fuertes y únicas en la memoria. En algunos casos, la sola conciencia de marca es suficiente para generar una respuesta más favorable del consumidor; por ejemplo, en escenarios de toma de decisiones de bajo nivel de participación, en los cuales los consumidores carecen de motivación o capacidad y están dispuestos a basar sus elecciones solamente en las marcas familiares. En otros casos, las asociaciones

de marca fuertes, favorables y únicas desempeñan una función crítica para determinar la respuesta diferencial que constituye el valor capital de la marca. En términos conceptuales, estas tres dimensiones de asociaciones de marca dependen de los siguientes factores:

1. *Factores de fortaleza*: la fuerza de una asociación de marca depende tanto de la cantidad de procesamiento que la información recibe al inicio, así como de la naturaleza, o calidad del procesamiento. Cuanto más profundamente piense una persona en la información de la marca y la relacione con un conocimiento existente de ella, más fuertes serán las asociaciones de marca resultantes. Los dos factores que fortalecen la asociación con cualquier información sobre la marca son la relevancia personal de la información y la consistencia con la cual el consumidor la considera con el paso del tiempo.
2. *Factores favorables*: las asociaciones favorables de una marca son aquellas que son deseables para los clientes, que el producto produce con éxito y que el programa de marketing de apoyo comunica. Las asociaciones se pueden relacionar con el producto o con otros aspectos intangibles no relacionados con el producto, como la imaginería del uso y usuario. No obstante, los consumidores no considerarán todas las asociaciones de marca importantes o favorables, ni las valorarán igual en diferentes situaciones de compra o consumo.
3. *Factores únicos*: para crear la respuesta diferencial que genera el valor capital de la marca basado en el cliente, los mercadólogos necesitan asociar puntos de diferencia únicos y significativos con la marca para ofrecer una ventaja competitiva y un porqué a los consumidores para comprarla. No obstante, en otras asociaciones de marca puede bastar con ser comparable o aproximadamente igual en las asociaciones favorables a las de la competencia. Estas asociaciones funcionan como puntos de paridad en la mente de los consumidores para establecer membresía en la categoría y negar puntos potenciales de diferencia a los competidores. En otras palabras, estas asociaciones se diseñan para ofrecer a los consumidores “ninguna razón por la cual no” elegir una marca.

La figura 15-1 resume estos amplios lineamientos conceptuales para crear las estructuras deseadas de conocimiento de la marca.

Resultados del valor capital de la marca. Si suponemos que podemos crear una imagen de marca positiva, con los programas de marketing que registran la marca en la memoria y la vinculan a asociaciones favorables, fuertes y únicas, podemos materializar varios beneficios para la marca, como los siguientes:

- Mayor lealtad
- Menor vulnerabilidad a las acciones competitivas de marketing
- Menor vulnerabilidad a las crisis de marketing
- Mayores márgenes

1. **Profundidad de la conciencia de marca:** determinada por la facilidad de reconocimiento y recordación de una marca.
2. **Amplitud de la conciencia de marca:** determinada por el número de situaciones de compra y consumo en las cuales la marca viene a la mente.
3. **Asociaciones de marca fuertes:** creadas por los programas de marketing que transmiten información relevante a los consumidores de forma consistente en cualquier momento, así como a través del tiempo.
4. **Asociaciones de marca favorables:** creadas cuando los programas de marketing ofrecen de manera eficaz beneficios relacionados y no relacionados con el producto que los consumidores desean.
5. **Asociaciones de marca únicas:** fuertes y favorables, crean puntos de diferencia que distinguen a la marca de otras. Sin embargo, las asociaciones de marca que no son únicas pueden crear puntos valiosos de paridad para establecer asociaciones necesarias de categoría o neutralizar puntos de diferencia competitivos.

FIGURA 15-1

Determinantes de las estructuras deseadas de conocimiento de marca

- Respuesta del consumidor más inelástica ante los incrementos en los precios
- Respuesta del consumidor más elástica ante las disminuciones en los precios
- Mayor cooperación y apoyo del comercio
- Mayor efectividad en las comunicaciones de marketing
- Posibles oportunidades de licenciamiento
- Oportunidades adicionales de extensiones de marca.

Lineamientos tácticos

El capítulo 1 destacó los principales ingredientes del modelo del VCMBC en términos de cómo construir, medir y administrar el valor capital de la marca. Los temas y recomendaciones específicos que desarrollamos en los capítulos posteriores son los siguientes.

Construcción del valor capital de la marca. En el aspecto táctico, podemos construir valor capital de la marca de tres formas: 1) mediante la elección inicial de los elementos que conformarán la marca; 2) por medio de actividades de marketing y del diseño del programa de marketing, y 3) por medio del apalancamiento de las asociaciones secundarias que vinculan la marca a otras entidades, como una compañía, región geográfica, persona o acontecimiento. Los lineamientos de cada uno de estos enfoques, que se analizaron en los capítulos 4 al 7, se resumen en las figuras 15-2 y 15-3.

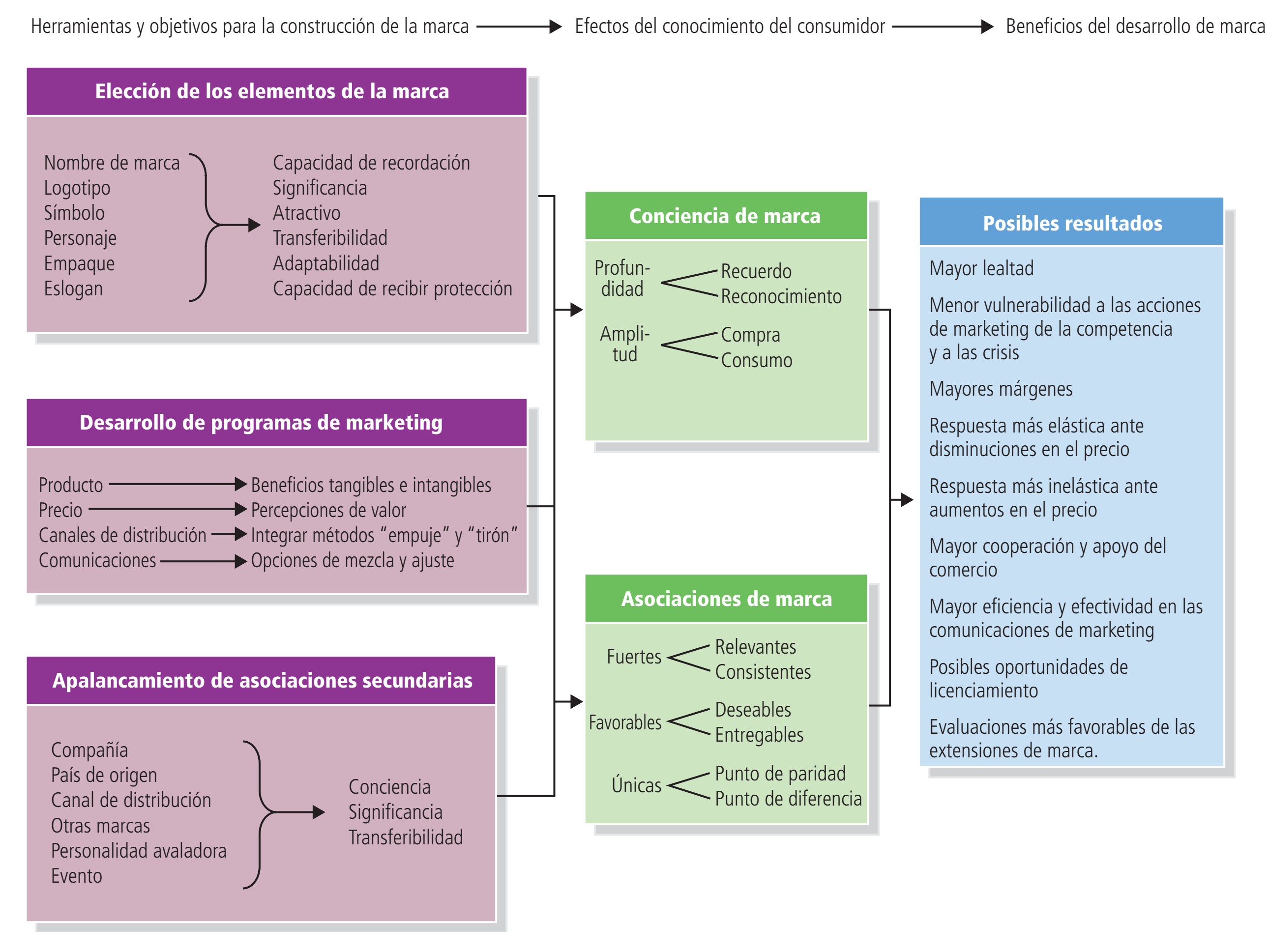


FIGURA 15-2

Construcción del valor capital de la marca basado en el cliente

1. Mezclar y ajustar los elementos de la marca (nombres de marca, logotipos, símbolos, personajes, eslóganes, melodías publicitarias y empaques) mediante la elección de diferentes elementos de la marca para lograr diferentes objetivos y mediante el diseño de los elementos de la marca para que tengan el mayor refuerzo mutuo posible.
2. Asegurar un alto nivel de calidad percibida y crear una imagen de marca rica al vincularla a las asociaciones tangibles e intangibles relacionadas o no con el producto.
3. Adoptar estrategias de fijación de precios basadas en el valor para establecer los precios y guiar las políticas de descuento a largo plazo que reflejen las percepciones de valor que tiene el consumidor y su disponibilidad a pagar un sobreprecio.
4. Considerar una variedad de opciones de distribución directa o indirecta y mezclar las estrategias de empuje entre los minoristas y otros miembros de canal con las estrategias de tirón entre los consumidores para la construcción de la marca.
5. Hacer una mezcla de opciones de comunicación de marketing y para ello, elegir un conjunto amplio de opciones de comunicación basadas en su capacidad diferencial de afectar la conciencia de marca y crear, mantener o fortalecer las asociaciones favorables y únicas de marca. Combinar las opciones de comunicación de marketing para asegurar la consistencia y reforzar directamente algunas opciones de comunicación con otras.
6. Apalancar las asociaciones secundarias para compensar otras dimensiones faltantes en el programa de marketing, para lo cual es necesario vincular la marca a otras entidades como compañías, canales de distribución, otras marcas, personajes, portavoces, avaladores o eventos que refuercen y aumenten la imagen de la marca.

FIGURA 15-3

Lineamientos para la construcción del valor capital de la marca

TEMAS. Un tema dominante en muchos de estos diferentes métodos para construir valor capital es la importancia de la complementariedad y la consistencia. Asegurar la ***complementariedad*** significa elegir diferentes elementos de la marca y actividades de marketing de apoyo de manera que la contribución potencial al valor capital de la marca de unos compense las fallas de otros. Por ejemplo, algunos elementos de la marca pueden mejorar principalmente la conciencia por medio de un logotipo memorable, mientras que otros pueden facilitar la vinculación de las asociaciones de marca a un nombre de marca significativo o un eslogan brillante. Asimismo, una campaña publicitaria puede crear cierta asociación con un punto de diferencia, mientras que una promoción minorista crea una asociación vital con un punto de paridad. Por último, podemos vincular ciertas otras entidades a la marca para apalancar asociaciones secundarias, ofrecer otras fuentes de valor capital o reforzar más las asociaciones existentes.

Por lo tanto, es importante implementar un conjunto variado de elementos de marca y actividades y programas de marketing para crear el nivel deseado de conciencia y tipo de imagen que redundará en el valor capital de la marca. Por otra parte, un alto nivel de ***consistencia*** entre estos elementos ayuda a crear el más alto nivel de conciencia y las asociaciones más fuertes y más favorables posibles. La consistencia asegura que los diversos elementos de la marca y la mezcla de marketing compartan un significado central, quizá al transmitir la misma información, como una asociación de beneficio reforzada por un programa de comunicaciones de marketing bien integradas para la marca.

Medición del valor capital de la marca. Podemos medir indirectamente el valor capital de la marca al medir sus fuentes potenciales, y directamente, al medir sus posibles resultados. Para medir las fuentes se requiere que se midan los aspectos de la conciencia e imagen de marca que generan la respuesta diferencial del cliente que constituye el valor capital de la marca: la amplitud y profundidad de la conciencia de marca; las asociaciones de marca fuer-

1. Formalizar el punto de vista de la empresa acerca del valor capital de la marca en un documento, es decir, los estatutos del valor capital de la marca, que ofrezca lineamientos relevantes de desarrollo de marca a los gerentes de marketing.
2. Realizar inventarios de marca para perfilar cómo se comercializan bajo una marca todos los productos que vende una compañía y realizar sondeos para comprender lo que los consumidores piensan y sienten acerca de una marca como parte de auditorías periódicas de la marca para evaluar su salud, comprender sus fuentes de valor capital y sugerir formas de mejorar y aprovechar tal valor capital.
3. Realizar estudios de seguimiento al consumidor de manera rutinaria para ofrecer información actualizada en cuanto a cómo se están desempeñando las marcas con respecto a las fuentes y resultados claves del valor capital de la marca identificados por la auditoría de marca.
4. Conjuntar los resultados de la encuesta de seguimiento y otras mediciones relevantes de resultados en un informe de valor capital de la marca que se distribuirá regularmente para ofrecer información descriptiva en cuanto a lo que está sucediendo con una marca, así como información diagnóstica de qué está pasando.
5. Establecer un departamento o designar a una persona que supervise el cumplimiento de los estatutos del valor capital de la marca y los informes del valor capital de la marca para asegurar que, en la medida de lo posible, las acciones relativas al producto y al marketing entre divisiones y fronteras geográficas se realicen de una forma que reflejen el espíritu de los estatutos y la sustancia del informe, con el fin de maximizar el valor capital de la marca a largo plazo.

FIGURA 15-4

Lineamientos para medir el valor capital de la marca

tes, favorables y únicas; el valor de las respuestas hacia la marca y la naturaleza de las relaciones con la marca. Para medir los resultados es necesario que estimemos los diferentes beneficios de crear tales fuentes de valor capital de la marca. La cadena de valor representa esta relación con más precisión, ya que considera cómo afecta la actividad de marketing estas fuentes de valor capital de la marca, cómo influyen los resultados en la comunidad de inversionistas y cómo intervienen los diversos filtros o multiplicadores entre las etapas.

Los mercadólogos necesitan diseñar e implementar un ***sistema de medición del valor capital de la marca***, un conjunto de procedimientos de investigación diseñados para ofrecer información oportuna, precisa y práctica acerca de sus marcas. La implementación de un sistema de medición del valor capital de la marca consta de tres pasos: 1) llevar a cabo auditorías de marca; 2) diseñar estudios de seguimiento de marca; y 3) establecer un sistema de administración del valor capital de la marca.

Los lineamientos en cada una de estas tres áreas se resumen en la figura 15-4.

TEMAS. El tema dominante en la medición del valor capital de la marca es la necesidad de emplear un complemento integral de técnicas y procesos de investigación que capturen en la medida de lo posible la riqueza y complejidad del valor capital de la marca. Se necesitan múltiples técnicas y mediciones para explotar todas las diversas fuentes y resultados del valor capital de la marca, para que nos ayuden a interpretar la investigación sobre el valor capital de la marca y asegurar que obtengamos información práctica en el momento indicado.

Administración del valor capital de la marca. Por último, la administración del valor capital de la marca requiere que se considere a las marcas desde una perspectiva amplia y de largo plazo. Una visión amplia del valor capital de la marca es muy importante, en especial cuando las empresas venden múltiples productos y marcas en múltiples mercados. Aquí, la jerarquía de las marcar debe definir los elementos de marca comunes y distintos entre los diferentes productos que se manejan. Las estrategias de nuevos productos y extensiones de marca también deben contribuir a formar el portafolio óptimo de marcas y produc-

1. Definir la jerarquía de marcas

A. *Principio de simplicidad:* emplear tan pocos niveles como sea posible.
B. *Principio de claridad:* la lógica y la relación de todos los elementos de marca que se empleen deben ser obvias y transparentes.
C. *Principio de relevancia:* crear asociaciones abstractas relevantes con la mayor cantidad posible de productos.
D. *Principio de diferenciación:* diferenciar productos y marcas individuales.
E. *Principio de crecimiento:* las decisiones relativas a invertir en penetración de mercado y expansión, o bien en el desarrollo de productos, se deben tomar de acuerdo con las oportunidades de rendimiento sobre la inversión.
F. *Principio de supervivencia:* las extensiones de marca deben lograr valor capital en sus categorías.
G. *Principio de sinergia:* las extensiones de marca deben mejorar el valor capital de la marca madre.
H. *Principio de prominencia:* ajustar la prominencia para afectar las percepciones de distancia del producto.
I. *Principio de concordancia:* vincular productos comunes a través de elementos de marca compartidos.

2. Definir la matriz marca-producto

A. *Extensiones de marca:* establecer nuevo valor capital y mejorar el existente.
B. *Portafolio de marcas:* maximizar la cobertura y minimizar el traslapo.

3. Mejorar el valor capital de la marca a través del tiempo

A. *Refuerzo de la marca:* innovación en el diseño, fabricación y comercialización de los productos. Relevancia en la imaginería de uso y usuario.
B. *Revitalización de la marca:* estrategia de "de vuelta a lo básico". Estrategia de "reinvención".

4. Establecer valor capital de la marca en los segmentos de mercado

A. *Identificar las diferencias en el comportamiento de los consumidores:* cómo compran y usan los productos. Qué saben y sienten acerca de diferentes marcas.
B. *Ajustar el programa de desarrollo de la marca:* selección de los elementos de la marca. Naturaleza del programa de marketing de apoyo. Apalancamiento de asociaciones secundarias.

FIGURA 15-5

Administración del valor capital de la marca basado en el cliente

tos. Por último, necesitamos administrar esas marcas y productos de manera efectiva a través de fronteras geográficas y orientarnos a segmentos de mercado con base en la creación de conciencia y una imagen positiva de la marca en cada mercado en el que se venda la marca.

Es necesaria una visión de largo plazo del valor capital de la marca debido a que los cambios en los programas y actividades actuales de marketing y en el entorno de marketing pueden afectar las estructuras de conocimiento que tienen los consumidores respecto a la marca y, en consecuencia, su respuesta a los futuros programas y actividades de marketing. Para administrar las marcas a través del tiempo es necesario reforzar el significado de la marca y ajustar el programa de desarrollo de marca según sea necesario. Para las marcas cuyo valor capital se ha erosionado, existen varias estrategias de revitalización.

Las figuras 15-5 y 15-6 destacan algunos lineamientos importantes para administrar el valor capital de la marca..

TEMAS. Los temas dominantes en la administración del valor capital de la marca son la importancia de mantener el equilibrio entre las actividades de marketing e implementar niveles moderados de cambios en el programa de marketing a través del tiempo. Sin algunas modificaciones en el programa de marketing, una marca corre el riesgo de volverse obsoleta e irrelevante para los consumidores. Por otro lado, los cambios radicales de una estrategia de marca a otra pueden confundir o alejar a los consumidores. Por lo tanto, un hilo conductor de significado, que los consumidores puedan reconocer, debe atravesar todo el programa de marketing y reflejar las fuentes fundamentales de valor capital para la marca y sus asociaciones centrales.

1. Definir la jerarquía de marcas en cuanto al número de niveles y la prominencia relativa que recibirán las marcas en los diferentes niveles cuando se combinen para comercializar algún producto.
2. Crear asociaciones globales relevantes para la mayor cantidad posible de marcas agrupadas en el nivel inferior de la jerarquía, pero diferenciar de manera tajante las marcas en el mismo nivel de la jerarquía.
3. Introducir extensiones de marca que complementen la mezcla de productos de la empresa, apalancar las asociaciones con la marca madre y mejorar el valor capital de la marca madre.
4. Establecer con claridad las funciones de las marcas en el portafolio y agregar, eliminar y modificar las marcas según sea necesario.
5. Reforzar el valor capital de la marca a través del tiempo mediante actividades de marketing que transmitan consistentemente el significado de la marca en términos de los productos que la marca representa, los beneficios que ofrece, las necesidades que satisface y por qué es superior a las marcas de la competencia.
6. Mejorar el valor capital de la marca a través del tiempo por medio de la innovación en el diseño, fabricación y comercialización de los productos y su relevancia continua en la imaginería de uso y usuario.
7. Identificar las diferencias en el comportamiento de los consumidores de diferentes segmentos de mercado y ajustar el programa de desarrollo de marca de acuerdo con una base costo-beneficio.

FIGURA 15-6

Lineamientos para administrar el valor capital de la marca

¿Qué hace que una marca sea fuerte?

Para crear una marca fuerte y maximizar su valor capital, los gerentes de marketing deben hacer lo siguiente:

- Comprender el significado de la marca y comercializar de manera adecuada los productos y servicios correctos.
- Posicionar a la marca de la manera correcta.
- Ofrecer una entrega superior de los beneficios deseados.
- Emplear una amplia variedad de elementos complementarios de la marca, actividades de marketing de apoyo y asociaciones secundarias.
- Adoptar un conjunto integrado de comunicaciones de marketing y comunicar de manera consistente.
- Medir las percepciones de los consumidores con respecto al valor y, con base en esto, desarrollar una estrategia de fijación de precios.
- Establecer credibilidad y crear la personalidad e imaginería de marca apropiadas.
- Conservar la innovación y relevancia de la marca.
- Diseñar e implementar de manera estratégica una jerarquía de marcas y un portafolio de marcas.
- Implementar un sistema de administración del valor capital de la marca para asegurar que las acciones de marketing reflejen de la manera adecuada el concepto de valor capital de la marca.

Uno de los constructores de marcas más diestros es Procter & Gamble. El Informe de desarrollo de marca 15-1 describe cómo ha cambiado sus procesos de marketing y filosofía en años recientes para reflejar nuevas realidades de marketing.

Por otra parte, ¿qué errores comunes en el desarrollo de marcas impiden a las empresas crear marcas fuertes y poderosas? Los “siete pecados mortales de la administración de marcas” incluyen los siguientes (véase la figura 15-7):[2]

1. *No comprender cabalmente el significado de la marca:* puesto que los consumidores “son dueños” de las marcas, es esencial comprender qué piensan y sienten acerca de las marcas y, en función de esto, planear e implementar programas de marketing.

1. No comprender cabalmente el significado de la marca
2. No cumplir la promesa de la marca
3. No dar el apoyo adecuado a la marca
4. No ser paciente con la marca
5. No controlar la marca de la manera adecuada
6. No establecer un equilibrio adecuado entre la consistencia y el cambio en la marca
7. No comprender la complejidad de la medición y administración del valor capital de la marca

FIGURA 15-7

Los siete pecados mortales de la administración de marcas

Con frecuencia, los gerentes se convencen de la validez de sus acciones de marketing (por ejemplo, una nueva extensión de marca, una campaña publicitaria o un alza en los precios) con base en una creencia equivocada de lo que los consumidores saben o lo que a los mercadólogos les gustaría que ellos supieran de la marca. Los gerentes suelen ignorar toda la variedad de asociaciones, tanto tangibles como intangibles, que pueden caracterizar a la marca.

2. *No cumplir la promesa de la marca*: una marca debe ser una promesa y un compromiso con los consumidores, pero con frecuencia esta promesa se rompe. Un error común es fijar muy alto las expectativas de la marca y después no estar a la altura de ellas en el programa de marketing. Al prometer de más y no cumplir, una empresa empeora más su situación que si no hubiera prometido nada.
3. *No dar el apoyo adecuado a la marca:* para crear y mantener las estructuras de conocimiento de la marca se requieren inversiones de marketing. Con mucha frecuencia, los gerentes quieren obtener algo por nada cuando construyen el valor capital de la marca sin la disposición a proporcionar el apoyo de marketing necesario o, una vez que se ha construido el valor capital de la marca, esperan que ésta se mantenga fuerte a pesar de la falta de más inversiones.
4. *No ser paciente con la marca*: el valor capital de la marca debe construirse con sumo cuidado y paciencia desde el principio. Una base firme del valor capital de la marca requiere que los consumidores tengan suficiente amplitud y profundidad de conciencia y asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria. Con frecuencia, los gerentes intentan tomar atajos o evadir las consideraciones más básicas del desarrollo de marca, como lograr el nivel necesario de conciencia de marca, para concentrarse en los aspectos más vistosos del desarrollo de marca relacionados con su imagen.
5. *No controlar la marca de la manera adecuada:* todos los empleados de la empresa deben entender el valor capital de la marca y las acciones de la empresa deben reflejar una perspectiva corporativa más amplia, así como una perspectiva más específica del producto. Con frecuencia, las empresas toman decisiones al azar sin una verdadera comprensión del valor capital de la marca actual y deseado, y sin tomar en cuenta el impacto que tienen estas decisiones sobre otras marcas o actividades relacionadas con la marca.
6. *No establecer un equilibrio adecuado entre la consistencia y el cambio en la marca*: para administrar una marca se necesita lograr el difícil pero crucial equilibrio entre mantener la continuidad en las actividades de marketing e implementar cambios para modernizar el producto o imagen de una marca. Con frecuencia, los gerentes se quedan atrás por no realizar ajustes en su programa de marketing que reflejen los cambios en el entorno de marketing. O pueden hacer tantos cambios que la marca se convierte en un blanco móvil sin ningún significado para los consumidores.
7. *No comprender la complejidad de la medición y administración del valor capital de la marca:* la administración eficaz de la marca requiere disciplina, creatividad, enfoque y la capacidad de tomar cientos de decisiones de la mejor manera posible. Por



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-1

Revigorizar el desarrollo de marca en Procter & Gamble

Durante gran parte de sus más de 160 años de existencia, Procter & Gamble ha sido líder en marketing, a tal grado que algunos han dado en llamarle "la empresa de marketing más grande del mundo". Procter & Gamble, que en la actualidad es la compañía de bienes de consumo empacados más grande del mundo, creció aún más con la adquisición por $57000 millones de Gillette en 2005. Después de algunos tropiezos al inicio del siglo XXI, bajo la guía del director general A. G. Lafley, designado en 2000, P&G ha conservado su liderazgo en el mercado de bienes de consumo empacados con base en cuatro estrategias.

Énfasis renovado en investigación y desarrollo

Entre 2001 y 2004, P&G actualizó sus 200 marcas, y rejuveneció muchas de ellas con la ayuda de innovaciones, lo cual permitió a la compañía aumentar su participación de mercado en 70% de sus negocios. La compañía aprovechó su investigación y desarrollo para lanzar varios productos innovadores en categorías existentes, como el trapeador Swiffer, Mr. Clean Magic Eraser, el cepillo dental de baterías Crest SpinBrush, y las bandas blanqueadoras dentales Crest Whitestrips. Para aumentar sus productos innovadores, P&G también dio un énfasis renovado al diseño al designar a su primer director en jefe de diseño en 2001 e instalar a un alto directivo de diseño en cada una de sus unidades de negocios globales. El director general A. G. Lafley enfatizó la importancia del diseño en combinación con la innovación, al decir: "Cuando involucramos conscientemente el diseño en la etapa inicial, como con Crest Whitestrips… y nuestra línea entera de productos de limpieza rápida Swiffer, generamos más compras de prueba, más compras repetidas y más ventas".

Nuevos métodos de comunicación

Si bien Procter & Gamble aumentó su presupuesto publicitario de 8.1% de las ventas en 2001 a 10.7% de las ventas en 2004, también suprimió 20% de su presupuesto de publicidad en televisión para canalizarlo a la publicidad de "medios neutros", que determina el gasto en medios sin inclinación hacia alguno en particular con base en el pasado. En lugar de grandes compras de publicidad en televisión, P&G ha sido pionero en el uso de técnicas de marketing menos intrusivas, como Vocalpoint, un programa de marketing de persona a persona en el que están inscritas 600000 madres, entre otras personas, para promover sus marcas mediante testimonios positivos, muestras y cupones que reparten entre sus amistades y vecinos. Las ventas en los mercados donde se utilizó Vocalpoint durante el lanzamiento de Dawn Direct Foam en 2005 duplicaron las de los mercados en los que no se usó Vocalpoint.

desgracia, en ocasiones los mercadólogos simplifican demasiado el proceso y tratan de equiparar el éxito en el desarrollo de la marca a emprender una acción o adoptar un enfoque en particular. En consecuencia, el valor capital de la marca no se optimiza.

Aplicaciones especiales

En el capítulo 1 definimos ***producto*** deliberadamente para abarcar no sólo los bienes físicos, sino también los servicios, tiendas minoristas, personas, organizaciones, lugares e ideas. Aunque los temas y lineamientos para la construcción, medición y administración del valor capital de la marca que hemos presentado son adecuados para casi cualquier tipo de producto, aquí consideraremos con mayor detalle algunas cuestiones específicas de algunos tipos de productos menos convencionales: productos industriales y de empresa a empresa, productos de alta tecnología, servicios, minoristas, pequeñas empresas y marcas en línea.

Nuevos métodos de investigación

P&G realiza aproximadamente 10 000 proyectos de investigación de mercado cada año, y gasta en ellos más de $100 millones anuales. La compañía cambió de manera significativa su práctica de investigación después de que Lafley se convirtiera en director general, al usar técnicas de investigación cualitativa observacional para desentrañar las ideas del consumidor en lugar de depender de análisis cuantitativos. Lafley se refiere a la investigación etnográfica como "la mejor forma de crear valor", y afirma: "Si uno desea comprender cómo caza un león, no debe ir al zoológico, sino a la selva". De acuerdo con este punto de vista, Lafley exigió a los 50 directivos más altos de P&G que visitaran a los consumidores en sus hogares o hicieran viajes de compras para hablar con ellos al menos una vez cada tres meses.

Nueva filosofía de desarrollo de marca

Aunque lanzó nuevas marcas exitosas, como Swiffer, P&G comenzó a seguir una estrategia con menos riesgo inherente: aprovechar los activos existentes para invertir en las "marcas poderosas" y reconocidas. Esta estrategia surgió del hecho de que entre 1992 y 2002 más de 50% de las utilidades y 66% del crecimiento de las ventas provino de las 10 principales marcas globales de P&G. En consecuencia, P&G se enfocó en hacer crecer las marcas centrales de su grupo, en lugar de agregar muchas nuevas. En algunos casos, como con Mr. Clean, P&G llegó al extremo de resucitar una marca y convertirla en una marca poderosa mediante el lanzamiento de varios productos nuevos e innovadores. Como otro ejemplo, la compañía adoptó la marca familiar, pero debilitada, de desodorantes Old Spice y la reformuló como una marca de desempeño para convertirla en el desodorante líder para hombre en Estados Unidos con 20% del mercado en 2004. P&G suele tratar de apalancar sus marcas poderosas mediante extensiones verticales y convertirlas en categorías de márgenes más altos, como lo hizo con Crest Whitestrips y Mr Clean AutoDry Car System, cuyo precio de menudeo es de $25 por pieza.

Fuentes: Entrevista con A. G. Lafley, "Fast Talk", *Fast Company*, junio de 2004, 51; Robert Berner, "P&G Has Rivals in a Wringer", *BusinessWeek,* 4 de octubre de 2004, 74; Mark Ritson, "P&G's Tactics Point to Marketing's Way Ahead", *Marketing,* 13 de abril de 2005, 19; Bob Garfield, "The Chaos Scenario", *Advertising Age*, 4 de abril de 2005, 1; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, 86.

Productos industriales y de empresa a empresa

Los bienes industriales y el marketing de empresa a empresa algunas veces requieren diferentes prácticas de desarrollo de marcas.[3] He aquí algunos lineamientos básicos (véase la figura 15-8). El Informe de desarrollo de marca 15-2 describe cómo Siemens ha intentado crear una fuerte marca corporativa industrial.

Adoptar una estrategia de desarrollo de marcas corporativas o de familia y crear una jerarquía de marcas bien definida. Puesto que las compañías que venden productos industriales suelen manejar una gran cantidad de líneas y variaciones de productos complejas, los mercadólogos deben diseñar una jerarquía de marcas bien organizada y lógica. Dada la amplitud y complejidad de su mezcla de productos, las compañías que venden bienes industriales, como GE, Hewlett-Packard, IBM, ABB, BASF y John Deere, tienden a poner más énfasis en las marcas de familia o corporativas. Por lo tanto, una estrategia eficaz de desarrollo de marcas para bienes industriales consiste en crear submarcas, combinando un nombre corporativo famoso y respetado con modificadores descriptivos del producto.

1. Adoptar una estrategia de desarrollo de marcas corporativas o de familia y crear una jerarquía de marcas bien definida.
2. Vincular asociaciones de imaginería no relacionadas con el producto.
3. Emplear un rango amplio de opciones de comunicación de marketing.
4. Apalancar el valor capital de otras compañías que son clientes.
5. Segmentar los mercados con cuidado y desarrollar programas de desarrollo de marcas y marketing a la medida.

FIGURA 15-8

Lineamientos adicionales para los productos industriales

Vincular asociaciones de imaginería no relacionadas con el producto. Los programas que construyen valor capital de la marca para bienes industriales pueden ser diferentes de los que se dedican a los bienes de consumo, dada la naturaleza del proceso organizacional de compra, las asociaciones relacionadas con el producto pueden desempeñar una función relativamente más importante que las asociaciones no relacionadas con el producto. Las marcas industriales suelen enfatizar la funcionalidad y las consideraciones costo-beneficio. No obstante, incluso las asociaciones no relacionadas con el desempeño pueden ser útiles para formar otras percepciones de la empresa, como en cuanto al prestigio de la compañía o el tipo de las demás compañías que utilizan los productos de la empresa.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-2

Desarrollo de marcas de empresa a empresa en Siemens

A pesar del hecho de que los productos Siemens se venden en el mercado estadounidense desde 1954, la investigación indicó que sólo 12% de los consumidores estadounidenses son capaces de identificar a la compañía. Siemens emplea a más de 80 000 trabajadores estadounidenses, las turbinas fabricadas por su división Westinghouse proporcionan 40% de la energía eléctrica que se consume en Estados Unidos y más de la mitad de los automóviles estadounidenses utilizan autopartes que Siemens produce. A pesar de no ser una corporación muy visible, Siemens es un nombre familiar en la mayoría de los otros 192 países en los cuales compite.

Siemens comenzó su primera campaña publicitaria corporativa en Estados Unidos en 1988. Pero en 2000, el director general Gerhard Schulmeyer expresó su decepción por los esfuerzos previos de desarrollo de marca en ese país:

> *Nos estamos engañando a nosotros mismos. No hemos realizado el mejor trabajo en desarrollo de marcas. Ninguna carta podría enviarse en este país sin nuestra tecnología, pero nunca nos dimos cuenta de que necesitábamos decir esto a la gente.*

En 2001, la compañía se preparó para elevar su imagen ante los ojos de los consumidores estadounidenses. Esta maniobra representó el tercer paso de un plan iniciado en 1998 para reinventar a Siemens como una marca de alto perfil, usando a su competidor de siempre, GE, como modelo. La compañía hizo de Estados Unidos su blanco principal para una serie de anuncios de imagen que se lanzaron en abril de 2001. Siemens gastó $25 millones en la campaña en los medios estadounidenses, suma que era parte de un presupuesto estimado en $500 millones que la compañía había destinado al marketing estadounidense hasta 2002.

La serie comenzó con anuncios impresos para crear expectativa, a los que siguieron anuncios televisivos que utilizaban el mensaje publicitario "Gira el Globo" para enfatizar el alcance global de Siemens en los bienes de consumo. Debido a que tenían la intención de incrementar las ventas de los bienes de consumo de la

Las marcas de familia o corporativas deben comunicar credibilidad y contar con asociaciones globales favorables. La credibilidad corporativa suele ser una heurística importante de reducción de riesgo que adoptan los compradores industriales. Durante años, una de las fuentes clave de valor capital de la marca para IBM fue la percepción de que "nunca te despedirán por comprar una IBM". Una vez que ese prestigio especial se debilitó, la marca se vio en una situación mucho más competitiva. Por lo tanto, crear un sentimiento de seguridad para los compradores industriales puede ser una fuente importante de valor capital de la marca.

Muchas empresas industriales se distinguen por el servicio que ofrecen al cliente, además de la calidad de sus productos. Por ejemplo, Premier Industrial Corporation cobra hasta 50% más que sus competidores por cada una de sus 250000 partes industriales que vende y distribuye, debido a su fuerte compromiso con el servicio al cliente, como lo ejemplifica la siguiente anécdota:

> Una tarde a finales de 1988, Premier Industrial Corp. recibió una llamada del gerente de la fábrica de tractores de Caterpillar Inc., en Decatur, Illinois. Un relé eléctrico de $10 se había averiado, por lo que toda la línea de ensamblaje se detuvo. Un representante de ventas de Premier localizó el repuesto en el almacén de la compañía en Los Ángeles y lo envió urgentemente por avión rumbo a St. Louis. Para las 10:30 de esa noche, un empleado de Premier había entregado la parte y la línea había reanudado sus operaciones. "No

compañía, los anuncios presentaban los teléfonos celulares de Siemens. Sin embargo, el problema con estos aparatos era que estaban basados en las normas europeas de telefonía inalámbrica, que son diferentes del estándar dominante en el mercado estadounidense, por lo que la compañía tuvo que retrasar la comercialización masiva de sus teléfonos hasta que desarrollara estándares universales. No obstante, los teléfonos celulares de Siemens nunca lograron competir con las principales compañías del mercado, como Nokia, Motorola, Samsung y Sony Ericsson, y finalmente se vendieron a la empresa taiwanesa BenQ en 2005.

La siguiente gran meta de la compañía en Estados Unidos fue un programa llamado One Siemens, diseñado para lograr que las unidades de la compañía trabajaran juntas para conseguir grandes contratos. Se suscribieron contratos integrados que incluían productos y servicios de varias unidades de Siemens para construir nuevos hospitales y un estadio deportivo, que ascendieron a $900 millones en 2004. El director general de Siemens en Norteamérica atribuyó a la nueva iniciativa el haber generado la mitad de ese total, lo cual Siemens no hubiera logrado de otra forma. Aún así, las ventas estadounidenses de Siemens por $16500 millones en 2004 estuvieron sólo $500 millones por encima de las ventas de 2000. La compañía lanzó una nueva campaña en 2005 que, si bien era congruente con la filosofía del programa One Siemens, trataba de solucionar los problemas de reconocimiento que la campaña que se lanzó en 2001 tenía el fin de resolver. Los anuncios conservaron el mensaje publicitario "Gira el Globo" y tenían la intención de comunicar la amplitud de Siemens al mostrar cómo todas las ofertas de la compañía se conjuntaban para formar estructuras como plantas hidráulicas. Haciéndose eco del sentimiento expresado en 2000 por el señor Schulmeyer, entonces director general de Siemens, el director creativo dijo: "Nuestra compañía es ubicua pero invisible; trabajamos entre bastidores; ése es el dilema".

Fuentes: James Cox, "Siemens Cultivates American Accent", *USA Today,* 5 de marzo de 2001; Sarah Ellison, "Siemens Woos Youth with New Attitude", *Wall Street Journal,* 15 de febrero de 2001; Alfred Kueppers, "Siemen's U.S. Debut Isn't Ideal", Asian Wall Street Journal, 19 de marzo de 2001, N1; Jack Ewing, "Nokia, Siemens Plan to Join and Conquer", *BusinessWeek,* 19 de junio de 2006; Thomas Clark y Dan Roberts, "Siemens Sets a 30-Month U.S. Strategy", *Financial Times,* 29 de julio de 2004, 25; Diane Anderson, "Siemens Engineers Name Recognition", *Brandweek,* 5 de diciembre de 2005.

> es posible fabricar tractores si la línea no está funcionamiento", comentó un analista de compras de Caterpillar. "Realmente nos ahorraron mucho dinero".[4]

En otro ejemplo similar, los cambios creativos en el servicio al cliente han construido valor capital de la marca y han permitido a Armstrong World Industries cobrar precios más altos por sus lozas para pisos y a la división de productos de madera de Weyerhaeuser cobrar sobreprecios por sus tablones de dos por cuatro pulgadas. Siguiendo el ejemplo de IBM, después de perder terreno en las ventas de hardware de telecomunicaciones, Lucent comenzó a incluir servicios con valor agregado más diferenciados para ofrecer a sus clientes paquetes más completos y crear nuevas oportunidades.[5]

Emplear un rango amplio de opciones de comunicación de marketing. Otra diferencia entre los productos industriales y de consumo es la forma en que se venden (véase la figura 15-9). Las comunicaciones de marketing industrial tienden a comunicar información más detallada sobre los productos de una forma más directa o personal. Por lo tanto, las ventas personales desempeñan una función importante. Asimismo, otras opciones de comunicación pueden mejorar la conciencia o la formación de asociaciones de marca. Un enfoque eficaz de comunicación de marketing industrial es combinar los mensajes directos e insistentes con mensajes más indirectos relacionados con la imagen, que transmitan quién y de qué se trata la compañía.

Apalancar el valor capital de otras compañías que son clientes. Las marcas industriales pueden apalancar las asociaciones secundarias de forma diferente. Por ejemplo, comunicar credibilidad al identificar a otras compañías que son clientes de los productos o servicios de la empresa. Sin embargo, el desafío en la publicidad radica en asegurar que estas otras compañías no desvíen la atención del mensaje acerca de la compañía anunciada y sus marcas. Incluso los países pueden ser de utilidad en una estrategia de respaldo. Por ejemplo, Interlock, una marca neozelandesa adquirida por ASSA ABLOY, que se especializa en accesorios para ventanas, ha utilizado el hecho de que es la única compañía extranjera en su industria en vender en Japón, como una estrategia de respaldo para vender sus productos a empresas de otros países.

Segmentar cuidadosamente a los clientes y desarrollar programas de desarrollo de marcas y marketing a la medida. Por último, como con cualquier marca, es necesario comprender cómo ven los diferentes segmentos de clientes las marcas y los productos. Para los bienes industriales, pueden existir diferentes segmentos de clientes, como los ingenieros, contadores y gerentes de compras, dentro y entre las diferentes organizaciones. Las asociaciones de las que se valen como fuentes de valor capital de la marca pueden diferir. Es muy importante alcanzar puntos de paridad entre estas partes integrantes diferentes, de manera que los puntos de diferencia claves puedan entrar en juego. De Chernatony y McDonald, expertos ingleses en desarrollo de marcas, lo plantean de esta forma:

FIGURA 15-9

Opciones de comunicaciones: mercado de empresa a empresa

- Publicidad en medios (televisión, radio, prensa, revistas)
- Publicidad en revistas especializadas
- Directorios
- Publicidad por correo
- Folletos y publicaciones de ventas
- Cintas de presentaciones audiovisuales
- Regalos
- Patrocinio o marketing de eventos
- Exhibiciones, exposiciones comerciales y convenciones
- Publicidad o relaciones públicas

> En el marketing de consumo, los individuos tienden a comprar las marcas, mientras que en las compras organizacionales interviene mucha gente. El mercadólogo de marcas se enfrenta al reto no sólo de identificar qué gerentes participan en la decisión de compra, sino qué atributos de marca son de interés especial para cada uno de ellos. Por lo tanto, es necesario comunicar los diferentes beneficios de la marca a todas las personas interesadas y enfatizar los atributos relevantes a los individuos en particular. Por ejemplo, tal vez sea necesario destacar la entrega confiable de la marca al gerente de producción, sus costos bajos de ciclo de vida al contador, etcétera.[6]

Los programas de marketing deben reflejar la función de los individuos en el centro de compras, o la del iniciador del proceso, la persona influyente, el comprador, el usuario, etcétera. Algunos individuos dentro de la organización pueden estar más interesados en desarrollar una relación profunda con la compañía y por lo tanto, atribuyen un valor mayor a la responsabilidad y credibilidad corporativas; otros pueden tratar únicamente de hacer transacciones y por lo tanto, le dan mayor valor al desempeño del producto y la experiencia.

Productos de alta tecnología

Una categoría especial de bienes físicos, tanto en los mercados de consumo como industriales, son los productos que necesitan mucha tecnología, o de “alta tecnología”. La principal característica distintiva de los productos de alta tecnología es que cambian con mucha rapidez con el paso del tiempo debido a las innovaciones y avances en investigación y desarrollo. Los productos de alta tecnología no están restringidos a los productos relacionados con computadoras o microprocesadores. La tecnología ha desempañado una función importante en el desarrollo de marcas y el marketing de productos tan diversos como las hojas de afeitar de Gillette y el calzado atlético de Nike.

Los ciclos de vida tan cortos de los productos de alta tecnología tienen varias implicaciones importantes en el desarrollo de marcas (véase la figura 15-10 para los lineamientos específicos). El Informe de desarrollo de marca 15-3 describe algunos acontecimientos en el desarrollo de marcas de Cisco, una exitosa marca corporativa de la década pasada.

Establecer conciencia de marca y una imagen rica de marca. Muchas compañías de alta tecnología han aprendido de la forma más difícil la importancia que tiene desarrollar la marca de sus productos y no depender sólo de las especificaciones del producto para impulsar las ventas. Por lo general, es falso que “si uno construye un producto grandioso, las ventas llegarán”. Es necesario un programa de marketing bien fundamentado y bien diseñado para crear conciencia de marca y una imagen de marca fuerte. Las asociaciones no relacionadas con el producto que se refieren a la personalidad de la marca y a otra imaginería pueden ser importantes, en especial para distinguir productos con paridades similares.

Crear asociaciones de credibilidad corporativa. Una implicación de la rápida rotación de los productos es la necesidad de crear una marca corporativa o de familia con fuertes asociaciones de credibilidad. Debido a la naturaleza casi siempre compleja de los productos de alta tecnología y la continua introducción de nuevos productos o modificaciones de los productos existentes, las percepciones del consumidor sobre la experiencia y la con-

1. Establecer conciencia de marca y una imagen rica de marca.
2. Crear asociaciones de credibilidad corporativa.
3. Aprovechar asociaciones secundarias de calidad.
4. Evitar saturar de marcas a sus productos.
5. Introducir selectivamente nuevos productos como nuevas marcas e identificar con claridad la naturaleza de las extensiones de marca.

FIGURA 15-10

Lineamientos adicionales para productos de alta tecnología



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-3

Apoyo a la marca Cisco

Cisco, el fabricante de equipo para sistemas de redes fundado por un grupo de científicos informáticos de Stanford en 1984, se convirtió en líder del mercado de los conmutadores y enrutadores que dirigen el tráfico en Internet. En consecuencia, la compañía cosechó las ganancias de la explosión de Internet a finales de la década de los noventa, para convertirse de una compañía con $1300 millones en ventas en 1994 a una con $21400 millones en 2000. Sus acciones tuvieron un desempeño formidable, con un crecimiento de 100000% en relación con su primera oferta pública en 1990, superando a Microsoft en capitalización de mercado en 2000. Cisco desarrolló campañas publicitarias durante este periodo para reforzar su función central en Internet, incluido un esfuerzo de empresa a empresa que comprendía varios datos acerca del crecimiento de Internet y preguntaba: "¿Estás preparado?" antes de concluir con el lema publicitario "Facultando a la generación de Internet". Un vicepresidente de Cisco en aquella época afirmó: "Una (meta) es hacer que Internet sea relevante, y otra es lograr que Cisco sea sinónimo de Internet".

Ser sinónimo de Internet fue una ventaja durante la era del florecimiento digital, pero una maldición cuando la burbuja especulativa de las empresas punto com estalló. La fortuna de Cisco desapareció conforme las compañías reducían sus inversiones en equipo de Internet. El crecimiento de los ingresos se desaceleró, lo cual llevó a la compañía a registrar pérdidas en 2001, y su valuación de mercado disminuyó a $430000 millones entre marzo de 2000 y enero de 2002. La compañía enfrentó condiciones muy difíciles para hacer crecer su marca; sin embargo, John Chambers, director general, conservaba el optimismo y decía: "Cisco funciona mejor en épocas difíciles".

A pesar de que los días emocionantes en los que tenía 70% de crecimiento anual habían pasado, Cisco, en efecto, se las arregló para salir ileso, gracias a las reducciones en costos y las expansiones oportunas a nuevas tecnologías de sistemas de redes. Se expandió al mercado cada vez más popular de protocolo de voz por Internet, con lo que obtuvo una participación de mercado de 40% para 2003. También incursionó en los mercados de sistemas de redes inalámbricas de Internet con la adquisición de Linksys en 2003, lo cual aumentó de inmediato sus ingresos. Para hacer crecer su negocio central de sistemas de redes, Cisco se enfocó en una cuestión fundamental para el cliente: la seguridad.

fiabilidad de la empresa cobran una importancia especial. En un escenario de alta tecnología, la confiabilidad también se relaciona con las percepciones de los consumidores de la longevidad de la empresa y su poder de permanencia. Con las compañías tecnológicas, el presidente o director general suele ser una pieza fundamental de la marca y desempeña una importante función en el desarrollo de la marca y la comunicación, en algunos casos como defensor de la tecnología.

Aprovechar asociaciones secundarias de calidad. Al carecer de la capacidad para juzgar los productos de alta tecnología, los consumidores pueden usar la reputación de la marca como medio para reducir el riesgo. Esto significa que las asociaciones secundarias pueden comunicar mejor la calidad del producto. Los respaldos de terceras partes de compañías importantes, revistas líderes de consumo o expertos industriales pueden ayudar a lograr las percepciones necesarias de calidad del producto. Sin embargo, para granjearse estos respaldos, los productos necesitan lograr diferencias demostrables en su desempeño, lo cual indica la importancia que tiene el desarrollo de productos innovadores con el paso del tiempo.

Evitar saturar de marcas a sus productos. Un error común que cometen muchas empresas de alta tecnología es "saturar de marcas" a sus productos al usar demasiados ingredientes y marcas de respaldo. Por ejemplo, en 1995 Silicon Graphics introdujo su estación de trabajo de nueva generación 3-D, la Indigo^2 IMPACT, que se dividió en categorías de desempeño con los siguientes modificadores (en orden creciente de desempeño): "High", "Solid", "Killer" y "Maximum". Dada la longitud del nombre de la marca, los

Como parte de una campaña global basada en las ventajas de una red segura, Cisco patrocinó los campeonatos de futbol Euro 2004 y lanzó anuncios televisivos y en línea que usaban la metáfora visual de impedir un gol para reforzar el tema de la seguridad. Como resultado de estas medidas, la participación en el mercado de equipo de comunicaciones de $92 000 millones aumentó de 10% en 2001 a 16% en 2004. Las ventas durante el año crecieron 17% a $22 000 millones y el ingreso neto se elevó 24% a $5 300 millones.

Cisco desarrolló un nuevo enfoque publicitario en 2005, y se alejó del enfoque en el producto mismo para resaltar la función que desempeñaba Cisco en la vida cotidiana. Los anuncios impresos de la campaña presentaban escenas de la vida diaria y el mensaje publicitario "Impulsado por Cisco"; por ejemplo, una imagen de un bebé recién nacido con el texto "8 libras, 3 onzas. Impulsado por Cisco". Los anuncios incluían un "manifiesto" que concluía con una línea acerca de que Internet era una "red segura, inteligente y ubicua que todos hemos construido juntos. La red impulsada por Cisco. Y compartida por todos".

Cisco estaba recordando una vez más a los consumidores su centralidad en la comunicación por Internet, aunque en un tono más humano, por lo que sus finanzas comenzaron a mejorar nuevamente en 2005 a $6 000 millones en utilidades sobre ventas de $25 000 millones y la compañía recuperó el paso. Inspirada, se fijó la nueva meta de ampliar su significado como proveedor de productos para la transmisión de voz, video, datos e inalámbricos que conectan a personas a través de la "Red humana". Para hacer de la marca un nombre más conocido, en octubre de 2006 lanzó una campaña de $100 millones con un nuevo logotipo, anuncios televisivos e impresos, colocación de productos (en la serie "The Office"), bitácoras Web (blogs) y salas de conversación.

Fuentes: Diane Anderson, "Cisco Reboots Image with $150M Effort", *Brandweek,* 10 de enero de 2005; Bradley Johnson, "Cisco Ad Budget Soars as It Builds Internet Image", *Advertising Age,* 17 de agosto de 1998, 4; Andy Serwer, "There's Something About Cisco", *Fortune,* 15 de mayo de 2000, 114; John A. Byrne y Ben Elgin, "Cisco: Behind the Hype", *BusinessWeek,* 21 de enero de 2002, 54; Stephanie N. Mehta, "Cisco Fractures Its Own Fairytale", *Fortune,* 14 de mayo de 2001, 104; Peter Burrows, "Cisco's Comeback", *BusinessWeek,* 14 de noviembre de 2003, 116; Peter Burrows, "Can Cisco Settle for Less Than Sizzling?", *BusinessWeek,* 21 de febrero de 2005, 62; Marguerite Reardon, "Cisco Spends Millions on Becoming a Household Name", CNET News.com, 6 de octubre de 2006.

clientes por lo general usaban el modificador más específico en el nombre del producto como una referencia abreviada a la computadora. Por ejemplo, los consumidores abreviaban la "Indigo^2 IMPACT Solid", sólo como "Solid".

Cuando un producto está saturado de marcas, como en este ejemplo, el valor capital de la marca se desliza en la jerarquía a niveles inferiores, a costa de la marca de familia o la marca de la compañía. Aunque la compañía era noticia nacional, la marca maestra de Silicon Graphics no era necesariamente tan conocida como sus populares submarcas Indigo, que se volvieron cada vez más problemáticas a medida que se introducían productos sucesores de la línea Indigo.

Introducir selectivamente nuevos productos como nuevas marcas e identificar con claridad la naturaleza de las extensiones de marca. Otra implicación de la naturaleza abreviada de los ciclos de vida de los productos es la importancia de diseñar de manera óptima los portafolios de marcas y la jerarquía de las marcas. Aquí son relevantes varias cuestiones. Primero las extensiones de marca son una estrategia común de desarrollo de marcas de alta tecnología. Con el surgimiento continuo de nuevos productos, sería demasiado costoso comercializarlos con nuevos nombres en cada caso. Por lo general, los nombres de los nuevos productos incluyen modificadores de los productos existentes; por ejemplo, alfabéticos (Microsoft Windows XP), numéricos (Microsoft Xbox 360), basados en el tiempo (Microsoft Exchange Server 2007), y otros esquemas; a menos que representen variaciones radicales o mejoras marcadas en el producto para la marca. Usar un nuevo nombre para un nuevo producto es una forma de indicar a los consumidores que esta generación o

versión particular del producto es una variación importante y muy diferente de las versiones previas.

Por lo tanto, las marcas de familia son medios importantes para agrupar productos. Sin embargo, los mercadólogos deben distinguir con claridad los artículos o productos individuales dentro de esas marcas de familia, y definir estrategias de migración de marca que reflejen las estrategias de introducción de los productos y las tendencias en los mercados de consumo.

Otras cuestiones del portafolio de marcas se relacionan con la importancia de conservar algunas marcas. Con mucha frecuencia, las empresas de alta tecnología introducen submarcas totalmente nuevas, lo que dificulta que los consumidores creen lealtad hacia la marca o el producto.

Servicios

Apuntamos en el capítulo 1 que el nivel de sofisticación en el desarrollo de marcas ha aumentado en gran medida en años recientes, como indican los siguientes lineamientos (véase la figura 15-11). El Informe de desarrollo de marca 15-4 revisa cómo Singapore Airlines superó a su competencia en la década pasada.

Maximizar la calidad del servicio al reconocer que existen numerosas maneras de afectar las percepciones del consumidor con respecto al servicio. Desde una perspectiva de desarrollo de marcas, un desafío con los servicios es su naturaleza intangible. Una con-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-4

Singapore Airlines vuela muy alto

Singapore Airlines se fundó en 1972 con una desventaja considerable en comparación con otras aerolíneas: la diminuta nación insular de Singapur no tenía tráfico aéreo nacional para garantizar viajantes. Por lo tanto, Singapore Airlines se orientó al segmento de largas distancias del mercado, aprovechando la fama de Singapur como un importante destino de negocios para construir rutas desde Norteamérica, Europa y otras partes de Asia. Desde el principio, Singapore Airlines decidió enfatizar el servicio superior para diferenciarse de otras líneas aéreas comerciales. Introdujo el ahora famoso Singapore Girl, símbolo de calidez y servicio hospitalario, para atraer a los viajeros en la publicidad que anuncia a la aerolínea como "Una forma grandiosa de volar", un mensaje publicitario que la empresa ha conservado por décadas. La aerolínea rápidamente se hizo de una reputación perdurable de "mimar" a los pasajeros al enfocarse en los detalles del servicio "en vuelo". Fue la primera aerolínea en servir comidas calientes y dar a los pasajeros bebidas gratuitas, y la primera en ofrecer toallas calientes en el despegue y el aterrizaje. En 2005, los pasajeros de primera clase en los vuelos de Singapore recibían piyamas de Givenchy y "paquetes de cortesía" de Bulgari.



Singapore Airlines se ha convertido en una de las marcas de servicio más admiradas del mundo.

La atención que presta la empresa a los detalles también se ve reflejada en sus lineamientos, los cuales hace cumplir de manera estricta, que dictan, por ejemplo, cómo deben vestirse los asistentes de vuelo, hasta

1. Maximizar la calidad del servicio al reconocer que existen numerosas maneras de afectar las percepciones del consumidor con respecto al servicio.
2. Emplear una gama completa de elementos de marca para mejorar la recordación y señalar los aspectos más tangibles de la marca.
3. Crear y comunicar asociaciones organizacionales fuertes.
4. Diseñar programas de comunicación corporativa que aumenten las experiencias y encuentros de los consumidores con el servicio.
5. Establecer una jerarquía de marcas al crear distintas marcas de familia o marcas individuales, así como marcas de ingredientes significativas.

FIGURA 15-11

Lineamientos adicionales para los servicios

secuencia de esta intangibilidad es que los consumidores pueden tener dificultades para formar sus evaluaciones de calidad y terminar basándolas en consideraciones que no tienen nada que ver con su propia experiencia de servicio. Los investigadores han identificado varias dimensiones de calidad en los servicios:[7]

- *Tangibles*: instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.
- *Confiabilidad*: capacidad para prestar bien el servicio prometido la primera vez (instalaciones y operaciones estandarizadas).

el color de su maquillaje, en el que sólo pueden usar una de dos combinaciones de colores. Singapore Airlines incluso experimentó con un perfume estandarizado para sus asistentes a finales de la década de los noventa, para lo cual creó una fragancia llamada Stefan Floridian Waters que todos sus asistentes de vuelo llevaban. Este enfoque preciso en los detalles aseguró que sus clientes disfrutaran de una experiencia consistente cada vez que se encontraban con la marca.

Singapore Airlines también se diferenció al convertirse en el líder de la tecnología disponible y usarla en sus vuelos. Fue la primera aerolínea en ofrecer pantallas personales de video a los pasajeros y la primera en ofrecer videos a la carta. La edad de su flota, que en promedio alcanza los 5.5 años, es mucho más baja que el promedio de 13 años de la industria. Otras aerolíneas imitan rápidamente las innovaciones de Singapore Airlines al momento en que ésta las lanza, así que la compañía se ha esforzado por conservar el ritmo de sus innovaciones con el fin de mantenerse a la cabeza de la competencia. Por ejemplo, la compañía gastó más de $100 millones en 2001 para equipar la sección de la clase ejecutiva de sus aviones con sillones totalmente reclinables SpaceBeds que se amoldan al contorno del cuerpo de los pasajeros, miden 6 pies 6 pulgadas (2 metros) de longitud y se consideran "las camas más grandes de la clase ejecutiva".

Como resultado de este enfoque dual en el servicio y la tecnología, Singapore Airlines se ha convertido en una historia de éxito en la industria sumamente competitiva de las aerolíneas, en la cual nunca ha perdido dinero desde que comenzó. En 2004, fue la aerolínea más rentable del mundo, con utilidades de $850 millones sobre $7000 millones de ingresos, y tuvo la segunda capitalización de mercado sólo después de Southwest Airlines. Pero lo más importante es que Singapore Airlines sigue siendo la línea favorita de los consumidores, y ha ganado más de 500 premios desde 2003, como el de "World's Best International Airline" otorgador por Travel & Leisure todos los años desde 2003 a 2006.

Fuentes: Jonathan Holburt, "Are Brands Becoming the Export 'Ideology' of the 21st Century?", *Advertising Age,* 13 de marzo de 2006, 24; Justin Doebele, "The Engineer", *Forbes,* 9 de enero de 2006, 122; Greg Lindsay, "Airworld War", *Advertising Age*, 24 de octubre de 2005, 12; Martin Lindstrom, "Follow Your Nose to Marketing Evolution", *Advertising Age,* 23 de mayo de 2005, 136.

- *Capacidad de respuesta*: disposición a ayudar a los clientes y ofrecer servicio al cliente.
- *Competencia*: conocimientos y habilidades de los empleados.
- *Formalidad*: credibilidad y honestidad (capacidad de comunicar confianza y certidumbre).
- *Empatía*: atención individualizada y amable.
- *Cortesía*: cordialidad en el contacto con el cliente.
- *Comunicación*: mantener informados a los clientes en un idioma que ellos puedan entender y escucharlos.

Por lo tanto, las percepciones de la calidad del servicio dependen de varias asociaciones específicas que varían en qué tan directamente se relacionan con la experiencia real del servicio. Los investigadores académicos Berry, Parasuraman y Zeithaml ofrecen 10 recomendaciones que afirman son esenciales para mejorar la calidad en todas las industrias de servicios (véase la figura 15-12).[8]

Emplear una gama completa de elementos de marca para mejorar la recordación y señalar los aspectos más tangibles de la marca. La intangibilidad también tiene implicaciones en la selección de los elementos de la marca. Debido a que los consumidores suelen

1. **Escuchar:** comprender lo que los clientes quieren en realidad mediante el aprendizaje continuo de las expectativas y percepciones de los clientes y los no clientes (por ejemplo, mediante un sistema de información de calidad del servicio).
2. **Confiabilidad:** la confiabilidad es la dimensión más importante de la calidad del servicio y debe ser una prioridad.
3. **Servicio básico:** las compañías de servicio deben cumplir con lo básico y hacer lo que se supone que deben hacer: cumplir sus promesas, usar el sentido común, escuchar a los clientes, mantener informados a sus clientes y estar decididas a ofrecer valor a los clientes.
4. **Diseño del servicio:** desarrollar una visión integral del servicio, pero también administrar sus diversos detalles.
5. **Recuperación:** para satisfacer a los clientes que tienen un problema de servicio, las compañías de servicio deben alentar a los clientes a quejarse (y facilitarles el proceso), responder rápida y personalmente y desarrollar un sistema de resolución de problemas.
6. **Sorprender a los clientes:** a pesar de que la confiabilidad es la dimensión más importante para satisfacer las expectativas de servicio de los clientes, las dimensiones del proceso (por ejemplo, la certidumbre, capacidad de respuesta y empatía) son muy importantes para superar las expectativas de los clientes, como sorprender a los clientes con rapidez fuera de lo común, gracia, cortesía, competencia, compromiso y comprensión.
7. **Juego limpio:** las compañías de servicio deben hacer esfuerzos especiales por ser justas y demostrar justicia a clientes y empleados.
8. **Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo es lo que permite a las grandes organizaciones ofrecer el servicio de manera cuidadosa y atenta al mejorar la motivación y capacidades de los empleados.
9. **Investigación entre los empleados:** realizar investigación entre los empleados para descubrir por qué ocurren problemas con el servicio y qué deben hacer las empresas para resolverlos.
10. **Liderazgo en el servicio:** el servicio de calidad proviene de un liderazgo inspirado en toda la organización; del diseño de un sistema de servicio excelente; del uso eficaz de la información y la tecnología y de una fuerza interna que se va transformando con lentitud, invisible y todopoderosa llamada cultura corporativa.

Fuente: Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml, "Ten Lessons for Improving Service Quality", MSI Report 93-104, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1993). Se usa con autorización de Marketing Science Institute.

FIGURA 15-12

Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio

tomar decisiones y hacer arreglos sobre los servicios fuera del lugar donde éstos se prestan realmente (por ejemplo, en la casa o la oficina), la recordación de la marca, de preferencia auxiliada por un nombre fácil de recordar y pronunciar, se vuelve muy importante. Debido a que el producto físico no existe, el empaque en el sentido literal no es relevante; sin embargo, las instalaciones físicas del proveedor del servicio sirven como el "empaque" de un servicio (señalización primaria y secundaria, diseño del entorno y área de recepción, ropa, material relacionado, etcétera).

Otros elementos de marca, como los logotipos, símbolos, personajes y eslóganes, no deben descuidarse y se deben usar para complementar el nombre de marca para construir conciencia e imagen de marca. Estos elementos tratan de hacer que el servicio y algunos de sus beneficios fundamentales sean más tangibles, concretos y reales; por ejemplo, los "cielos amistosos" de United, las "buenas manos" de Allstate y la naturaleza "optimista" de Merrill Lynch. Todos los aspectos del proceso de entrega del servicio se pueden comercializar bajo una marca; por esta razón, a Allied Moving Lines le preocupa la apariencia de sus conductores y trabajadores, UPS ha desarrollado un valor capital tan fuerte con el color marrón de sus camionetas y los hoteles Doubletree ofrecen galletas calientes, recién horneadas, como un medio para simbolizar la calidez y cordialidad de la empresa.

Crear y comunicar asociaciones organizacionales fuertes. Las asociaciones organizacionales, como las percepciones que se tienen de la gente que conforma la empresa y proporciona el servicio, tienden a ser asociaciones de marca muy importantes que pueden afectar directa o indirectamente las evaluaciones de la calidad del servicio. Las asociaciones particularmente importantes son la credibilidad de la empresa y su experiencia, confiabilidad y atractivo percibidos. La campaña publicitaria de Fidelity a principios de 2000 que presentaba a Peter Lynch aprovechó el valor capital del afamado analista a través de anuncios divertidos que crearon percepciones favorables en las tres dimensiones de credibilidad.

Diseñar programas de comunicación que aumenten los encuentros y experiencias de los consumidores con el servicio. Las empresas de servicios deben diseñar programas de comunicaciones de marketing e información para que los consumidores sepan más de la marca que lo que les dice la información que reciben sólo de sus encuentros con el servicio. Estos programas pueden incluir publicidad, correo directo y otras comunicaciones particularmente eficaces para ayudar a la empresa a desarrollar la personalidad de marca adecuada. Los programas de comunicaciones deben estar totalmente integrados y evolucionar con el paso del tiempo. De modo sorprendente, Citigroup se alejó de la fuerte posición de credibilidad que tenía su marca minorista cuando desechó su campaña publicitaria "Citi nunca duerme".

Establecer una jerarquía de marcas al crear distintas marcas de familia o marcas individuales, así como marcas de ingredientes significativas. Por último, los servicios también deben considerar la posibilidad de crear una jerarquía de marcas y un portafolio de marcas que permita el posicionamiento y orientación a diferentes segmentos de mercado. Los mercadólogos pueden comercializar bajo una marca diferentes clases de servicios verticalmente, con base en el precio y calidad. Las extensiones verticales suelen requerir estrategias de desarrollo de submarcas en las cuales el nombre corporativo se combina con un nombre de marca individual o modificador. En las industrias de los hoteles y aerolíneas, se han desarrollado líneas y portafolios de marcas de las extensiones e introducciones de marca. Por ejemplo, United Airlines comercializa su servicio de clase ejecutiva con la marca Connoisseur Class, su programa de viajero frecuente como Mileage Plus y sus aerolíneas que cubren distancias cortas como United Express. Como otro ejemplo, Hilton Hotel ha lanzado Hilton Garden Inns para orientarse a los viajeros de negocios con presupuestos restringidos y compite con la cadena Courtyard de Marriott.

Minoristas

Los capítulos 5 y 7 revisaron cómo los minoristas y otros intermediarios de canal pueden afectar el valor capital de la marca de los productos que venden, así como crear su propio valor capital de la marca al establecer conciencia y asociaciones con su variedad de productos (profundidad y amplitud), política de crédito y fijación de precios, calidad de servi-

cio, etcétera. Por ejemplo, Wal-Mart se ha convertido quizá en la marca minorista por excelencia de Estados Unidos al convertirse en un proveedor de bajos precios y alto valor de una multitud de productos de consumo cotidiano. Los consumidores pueden formarse estas asociaciones de muchas formas; por ejemplo, con base en la experiencia personal, la publicidad de persona a persona, o a través de la publicidad u otros medios indirectos. A continuación se presentan varios lineamientos para construir el valor capital de la marca de un minorista que son particularmente relevantes (véase la figura 15-13). El Informe de desarrollo de marca 15-5 describe el reciente ascenso del minorista británico Tesco.

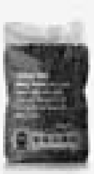
Crear una jerarquía de marcas mediante el desarrollo de la marca de la tienda como un todo y las marcas individuales de cada departamento, tipo de servicio y otros aspectos dignos de destacar del servicio minorista o la experiencia de compra. Establecer una jerarquía de marcas ayuda a crear sinergias en el desarrollo de marca. Los minoristas deben considerar cuestiones del portafolio de marcas y qué otras tiendas o cadenas minoristas introducir con el fin de ofrecer una cobertura de mercado más completa. Por ejemplo, Wal-Mart introdujo Sam's Club para explotar el mercado creciente de bodegas de descuento.



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-5

Éxito de Tesco en el desarrollo de su marca

El supermercado británico Tesco fue la segunda cadena de abarrotes más grande en Reino Unido en la década de los ochenta, detrás de la cadena líder Sainsbury. Tesco comenzó a actualizar sus tiendas y surtido de productos alrededor de 1983, pero para 1990 la compañía no había podido quitarle participación de mercado a Sainsbury. Tesco seguía siendo considerado como un minorista de mercado masivo "de montones de mercancía barata" y quería cambiar esta percepción. En un resumen ("brief") dirigido a su agencia de publicidad en 1989, Tesco expresó el deseo de "desarrollar una campaña de imagen que nos saque del molde en nuestro sector particular".



Tesco impulsó su marca al reconocer que "todo ayuda".

La primera campaña de imagen de la compañía, llamada "En busca de la calidad", se transmitió de 1990 a 1992. Estaba protagonizada por Dudley Moore como un empleado de Tesco que buscaba por todo el mundo pollos franceses de granja y descubría de paso otros productos exóticos para agregar a los anaqueles de Tesco. La idea era sorprender a los consumidores con la variedad de bienes de alta calidad que ofrecía Tesco. Un éxito instantáneo, el anunció logró un 89% de conciencia en los estudios de seguimiento. Durante la época en que se trasmitía "En busca de la calidad", Tesco también realizó grandes inversiones en mejoras para el negocio al lanzar 114 iniciativas que mejoraban la experiencia total de compra, como las instalaciones de cambio de pañales para bebés y una nueva gama de productos de valor.

Tesco diseñó una nueva campaña con 20 comerciales, cada uno centrado en una iniciativa diferente, que se vincularon al mensaje publicitario "Todo ayuda". Estos anuncios comunicaban el nuevo enfoque de Tesco orientado al cliente de siempre "hacer lo correcto para el cliente". La conciencia que crearon estos anuncios llegó a 64% y los ingresos y la participación de mercado de Tesco aumentaron de manera constante conforme Tesco sobrepasaba al líder del mercado británico, Sainsbury, en 1995. La investigación de la empresa reveló que 1.3 millones de nuevos clientes comenzaron a comprar en Tesco entre 1990 y 1995.

Otra campaña publicitaria de Tesco que ayudó a que los clientes se encariñaran con la compañía fue su campaña de marketing de causas Computadoras para las escuelas, que comenzó en 1992. Rápidamente se convirtió en la campaña relacionada con una causa más reconocida en el Reino Unido, con niveles de con-

1. Crear una jerarquía de marcas mediante el desarrollo de la marca de la tienda como un todo y las marcas individuales de cada departamento, tipo de servicio o cualquier otro aspecto del servicio minorista o la experiencia de compra.
2. Mejorar el valor capital de la marca del fabricante al comunicar y demostrar sus puntos de diferencia y otras asociaciones fuertes, favorables y únicas de la marca.
3. Establecer valor capital de la marca en todos los niveles de la jerarquía de marcas al ofrecer valor agregado en la selección, compra o entrega de las ofertas de productos.
4. Crear experiencias de compra multicanales.
5. Evitar la saturación de marcas.

FIGURA 15-13

Lineamientos adicionales para minoristas

ciencia cercanos a 50%. Los clientes reciben vales de Tesco por cada 10 libras gastadas, que pueden donar a la escuela de su elección. La escuela elegida intercambia los vales por equipo nuevo de cómputo. Las asociaciones de padres de familia y los directivos de las escuelas se reunieron para maximizar la recolección de vales, lo cual aumentó la participación comunitaria en el programa. Tesco aprovechó el vínculo entre su marca y el programa Computadoras para las escuelas en 1998, cuando la compañía comenzó a vender equipo de cómputo. Desde que el programa comenzó, Tesco ha entregado equipo de cómputo con valor de casi $100 millones a las escuelas de Reino Unido.

En 1995, el mismo año que superó a Sainsbury, Tesco lanzó su programa de comprador frecuente basado en la tarjeta de lealtad Clubcard de Tesco. Se ha atribuido a la tarjeta Clubcard gran parte del éxito posterior de Tesco. Además de aumentar la lealtad del cliente, la Clubcard permitió a Tesco obtener grandes cantidades de datos de clientes y adecuar el surtido de su mercancía y el diseño de sus establecimientos a tiendas específicas, así como hacer ofertas especiales a la medida de clientes específicos. La Clubcard impulsó el crecimiento de la participación de mercado de Tesco, la cual alcanzó 15% en 1999. Tanto en 1998 como en 1999, otras compañías británicas eligieron por votación a Tesco como la compañía más admirada de Gran Bretaña. Con la ayuda de esfuerzos de marketing acertados y sostenidos, Tesco se ha transformado de una empresa mediocre en líder del mercado en menos de una década.

En años posteriores, Tesco continuó aplicando su fórmula ganadora de usar los datos de sus clientes para optimizar su marketing y dominar el panorama del comercio al menudeo en Gran Bretaña, trascendiendo la función de los supermercados para convertirse en un supercentro de ventas minoristas de mercancía general. Para 2005, ya contaba con una participación de 35% en el gasto en supermercados en Reino Unido, casi el doble que su competidor más cercano, y un 14% de participación en las ventas minoristas totales. La compañía también usó la misma estrategia para expandirse hacia el extranjero. En 2005, Tesco tenía 648 tiendas fuera de Reino Unido, con planes para incursionar en Estados Unidos en 2006 y fue el líder de los supermercados en Polonia, Hungría, Tailandia, Irlanda y Eslovaquia. Tesco se clasificó como la compañía británica más grande y el sexto minorista más grande del mundo en 2006.

Fuentes: Ashleye Sharpe y Joanna Bamford, “Tesco Stores Ltd.”, ponencia presentada en Advertising Effectiveness Awards, 2000; Hamish Pringle y Marjorie Thompson, *Brand Spirit,* Nueva York, John Wiley, 1999; “The Prime Minister Launches the 10th Tesco Computers for Schools Scheme”, *M2 Presswire,* 26 de enero de 2001; Elizabeth Rigby, “Prosperous Tesco Takes Retailing to a New Level”, *Financial Times,* 21 de septiembre de 2005, 23; Richard Fletcher, “Leahy Shrugs Off Talk of a ‘Brain Drain’”, *Sunday Times,* Londres, 29 de enero de 2006, 7.

Asimismo, cada departamento puede adoptar un conjunto único de asociaciones que atraigan a un mercado objetivo en particular. Por ejemplo, Nordstrom tiene varios departamentos de ropa, cada uno diseñado con distintas imágenes y posicionamientos, como t.b.d. para las últimas tendencias en ropa para dama, Brass Plum para adolescentes, Encore para mujeres de tallas grandes e Individualist para atuendos a la moda para mujeres profesionistas. El minorista puede comercializar estos departamentos bajo una marca o incluso usarlos como "marcas ingredientes", diseñadas y respaldadas por un fabricante nacional (como las boutiques Polo en las principales tiendas departamentales, que sólo venden la marca Ralph Lauren).

Mejorar el valor capital de la marca del fabricante. El segundo lineamiento consiste en que los minoristas deben explotar en la medida de lo posible el valor capital de las marcas de los fabricantes que venden, al comunicar y demostrar sus puntos de diferencia y otras asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. Los fabricantes suelen emplear estrategias de empuje que alientan a los minoristas a dar un mayor impulso a sus marcas. Al cooperar con o quizá hasta mejorar estos programas, los minoristas pueden vender los productos a precios y márgenes más altos, lo cual genera utilidades mayores como resultado. Considere el impulso del marketing que ofreció DuPont para ayudar a los comerciantes en el mercado minorista muy fragmentado de las alfombras.

Alfombra Stainmaster de DuPont

Cuando DuPont lanzó la alfombra Stainmaster, ofreció un intenso apoyo a los minoristas. Los concesionarios recibían un catálogo de 12 páginas en el que se describían los artículos promocionales que DuPont ofrecía para la comercialización de la alfombra Stainmaster, así como tarjetas, folletos, instrucciones de limpieza y el manual *Complete Book of Carpeting* de DuPont. La identificación de tienda y producto para los concesionarios incluía móviles con los logotipos de Stainmaster, rótulos grandes de lona para colgar fuera de las salas de exhibición, carteles para las paredes internas de la tienda y los escaparates, medallones de identificación de las alfombras, etiquetas de venta y tableros de fotografías que presentaban los comerciales televisivos de Stainmaster. Una característica clave fue una unidad de demostración donde se entregaba a los clientes un agitador parecido a un cepillo dental, que tenía un grupo de cerdas



La alfombra Stainmaster de DuPont se ha beneficiado mucho del marketing en tienda y la actividad comercializadora.

tratadas y otro de cerdas sin tratar, para que lo sumergieran en varios líquidos para mancharlo y después realizar el sencillo proceso de quitarle las manchas con el fin de que vieran por sí mismos cómo funcionaba Stainmaster. Las actividades promocionales alentaron a los concesionarios a celebrar eventos especiales o ventas para promover Stainmaster; una cadena lanzó un "Desfile de mascotas" en Los Ángeles que presentó a cientos de animales, desde gatos hasta monos, que se pavoneaban a lo largo de una alfombra roja hecha con Stainmaster.

Establecer valor capital de la marca en todos los niveles de la jerarquía de marcas al ofrecer valor agregado en la selección, compra o entrega de las ofertas de productos. Los minoristas deben crear sus propias asociaciones fuertes, favorables y únicas que vayan más allá de los productos que venden. Sharper Image ha creado un nicho como vendedor de productos y aparatos creativos y de alta categoría. Victoria's Secret ha adquirido fama como proveedor de ropa femenina elegante. Costco y Price Club crearon fuertes asociaciones con los descuentos.

Para comunicar estas asociaciones más amplias, las campañas de imagen suelen enfocarse en las ventajas para los consumidores de comprar en las tiendas en general, en lugar de centrarse en promociones de artículos específicos de venta. Por ejemplo, Radio Shack ahora anuncia que es el proveedor "amistoso con el consumidor" de partes electrónicas, accesorios y equipo de especialidad a través de una campaña con el eslogan "Tú tienes las preguntas. Nosotros, las respuestas".

Centros Land Rover

El ex presidente de Land Rover Norteamérica una vez dijo que comprar un auto es "literalmente la experiencia de compra al menudeo más horrible que cualquier cliente pueda imaginar; ¿por qué no hacerla fácil y divertida?" Los Centros Land Rover cuentan con vendedores elegantes, vestidos de cazadores de safari, que están capacitados para evitar las tácticas de venta en las que se ejerce mucha presión sobre el cliente. Los centros tienen una imagen de tienda de especialidad de alta categoría basada en una cabaña de caza o una villa de esquí. Además de presentar los vehículos, exhiben toda la parafernalia de Land Rover, como una línea de marca de camisetas, guantes, sudaderas y abrigos. Algunos centros muestran videos de vehículos Land Rover en las zonas agrestes de África o cuentan con una pista corta de terreno pedregoso, con ascensos y descensos diseñados para demostrar la capacidad del vehículo.[9] En 2006, Land Rover contaba con 96 centros, que representaban 60% de los minoristas de Land Rover.

Crear experiencias de compra multicanales. Cada vez más, los minoristas están vendiendo sus mercancías en una variedad de canales, como tiendas físicas, catálogos y sitios Web en línea. Office Depot reconoció la importancia de complementar sus más de 800 tiendas en 1997 con una fuerte presencia en línea y ventas por catálogo. Al ofrecer servicio y comodidad, y no reduciendo los precios, Office Depot ha podido conservar su liderazgo de mercado. Sin importar el canal, los consumidores deben tener experiencias de compra



Los Centros Land Rover crean una experiencia minorista única.

gratificantes en cuanto a la búsqueda, elección, pago y recibo de los productos. En algunos casos, estas experiencias se pueden convertir en puntos valiosos de diferencia, o al menos en puntos de paridad necesarios, con respecto a los competidores.

Evitar la saturación de marcas. Por último, si un minorista vende sus propias marcas privadas, es importante no emplear demasiadas marcas. Los minoristas son particularmente susceptibles al "desarrollo de marcas ascendente", en el cual cada departamento crea su propio conjunto de marcas. Por ejemplo, Nordstrom se vio en la necesidad de apoyar numerosas marcas de sus diferentes departamentos, algunas veces con poca conexión entre ellas. Sin embargo, recuerde del capítulo 5 que una ventaja de las marcas de tienda es que suelen representar asociaciones que se transfieren entre categorías. Cuanto más deseable sea una asociación abstracta, como valor o moda, entre las categorías, más probable será que el mercadólogo logre eficiencias al concentrarse en algunas cuantas marcas importantes.

Pequeñas empresas

Construir marcas para pequeñas empresas es un desafío debido a sus recursos y presupuestos limitados. A diferencia de las marcas grandes que suelen tener más recursos a su disposición, las pequeñas empresas, por lo general, no se pueden dar el lujo de cometer errores y deben diseñar e implementar programas de marketing con mucho mayor cuidado. Sin embargo, existen numerosas historias de éxito de empresarios que han construido sus marcas casi a partir de cero hasta convertirlas en marcas de casa poderosas. En 1998, J. Darius Bickoff lanzó la marca "vitaminwater", un agua adicionada con vitaminas y sabor como una alternativa al agua sola embotellada. Para 2005, vitaminwater estaba generando $350 millones en ventas anuales e incluso tenía un contrato de representación con el rapero 50 Cent para su sabor Formula 50.[10]

En general, debido a que suele haber muy pocos recursos detrás de una marca, tanto el enfoque como la consistencia son cruciales en los programas de marketing. Para compensar la falta de fondos, la creatividad es también esencial: hallar nuevas formas de comercializar nuevas ideas acerca de productos entre los consumidores. El apartado La ciencia del desarrollo de marca 15-1 contiene algunas ideas interesantes acerca de cómo las marcas pequeñas pueden competir con las grandes. La figura 15-14 presenta algunos lineamientos específicos para el desarrollo de marcas de pequeñas empresas, que se analizan a continuación, y el Informe de desarrollo de marca 15-6 describe cómo Green Mountain Coffee construyó una marca fuerte.

Enfatizar la construcción de una o dos marcas fuertes. Dados los menores recursos, desde un punto de vista estratégico puede ser necesario enfatizar la construcción de una o dos marcas fuertes. Una estrategia corporativa de desarrollo de marcas puede ser un medio eficiente para construir valor capital de la marca, a pesar de que el enfoque se dé sólo a una marca de familia importante. Por ejemplo, Intuit concentró sus esfuerzos de marketing en construir el nombre de marca de software Quicken.

Enfocar el programa de marketing en una o dos asociaciones clave. A menudo, las pequeñas empresas tienen que depender de una o dos asociaciones clave como puntos de diferencia. Deben reforzar estas asociaciones de manera consistente en todo el programa

FIGURA 15-14

Lineamientos adicionales para pequeñas empresas

1. Enfatizar la construcción de una o dos marcas fuertes.
2. Enfocar el programa de marketing en una o dos asociaciones clave.
3. Emplear un conjunto bien integrado de elementos de marca que mejore tanto la conciencia como la imagen de la marca.
4. Diseñar campañas de empuje creativas para construir la marca y campañas de tirón dirigidas al consumidor, que capturen la atención y generen demanda.
5. Aprovechar tantas asociaciones secundarias como sea posible.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 15-1

¿Por qué menos es más?

Adam Morgan, en un libro fascinante, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders,* ofrece ocho sugerencias de cómo pueden competir mejor las marcas pequeñas:

1. *Rompa con su pasado inmediato:* no tenga miedo de hacer preguntas "tontas" para cuestionar una convención y ver su marca de manera diferente.
2. *Construya una "identidad de faro":* establezca valores y comunique quién es usted y por qué (por ejemplo, Apple).
3. *Asuma el liderazgo de ideas en la categoría:* rompa las convenciones en términos de representación (lo que dice acerca de usted mismo), dónde lo dice (el medio) y la experiencia (qué hace además de hablar).
4. *Cree símbolos de reevaluación:* un cohete utiliza la mitad de su combustible en la primera milla que recorre para librarse de la fuerza gravitacional; quizá usted necesita polarizar a la gente.
5. *Sacrifique:* enfóquese en su objetivo, mensaje, alcance y frecuencia, distribución y extensiones de línea y reconozca que menos puede ser más.
6. *Dé su mejor esfuerzo:* aunque quizá haga menos cosas, haga cosas "grandiosas" cuando las haga.
7. *Use la publicidad y la propaganda para insertarse en la cultura popular:* las comunicaciones no convencionales pueden lograr que la gente hable.
8. *Concéntrese en la idea, no en el consumidor:* conserve el ímpetu desafiante al no perder de vista qué es y qué puede ser la marca y redefina el apoyo de marketing y el centro de la compañía para reflejar esta visión.

Fuente: Adam Morgan, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders,* Nueva York, John Wiley & Sons, 1999. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

de marketing y a través del tiempo. El College Kit, en Hanover, New Hampshire, tenía la misión de "entregar productos, servicios y mensajes de marketing en las manos y mentes de los consumidores universitarios por medio de programas de capacitación creativos, conectados, en ocasiones escandalosos y siempre entretenidos". Por lo tanto, sus asociaciones clave eran los "programas de marketing creativos", "bien orientados" y "para los estudiantes universitarios".

Emplear un conjunto bien integrado de elementos de marca: en el aspecto táctico, es importante que las pequeñas empresas maximicen la contribución de cada una de las tres formas principales de construir valor capital de la marca. Primero, un conjunto de elementos de marca bien integrados y distintivos mejorará la conciencia y la imagen de la marca, como indica el siguiente ejemplo.

RUMBA

Wall Data de Seattle hizo el software de conectividad entre las computadoras de escritorio y los servidores (varios *mainframes*) que permitió a los usuarios evitar reconfigurar o reinicializar sus computadoras. A mediados de los noventa, Wall Data comercializó de manera inteligente la marca de sus productos de software "Rumba" y combinó ese nombre con el símbolo de un hombre y una mujer bailando con los rostros unidos. Usó el eslogan "Conéctate" en la publicidad, materiales promocionales y empaque. Para construir más conciencia e imagen, la compañía incluso ofrecía clases de rumba en exposiciones comerciales. El éxito de la línea de productos Rumba permitió la introducción posterior de otros productos de software con marcas de temas de baile, como "Salsa".



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-6



Green Mountain Coffee de Vermont es una demostración convincente de cómo una pequeña empresa puede convertirse en una marca grande.

Green Mountain Coffee Roasters

Bob Stiller fundó Green Mountain Coffee Roasters en 1981 cuando abrió una pequeña cafetería en Waitsfield, Vermont. De acuerdo con la compañía, no pasó mucho tiempo antes de que los turistas que visitaban la cafetería empezaran a preguntar si podían recibir el café Green Mountain en sus hogares, por correo. La compañía respondió a esta demanda con el lanzamiento del negocio de ventas por correo. Para buscar clientes locales, Green Mountain abrió otros establecimientos minoristas en Vermont y Maine. En los primeros años de la compañía, no usaba publicidad; en lugar de ello, repartía muchas muestras.

Stiller incursionó con su compañía en la bolsa de valores en 1993 y utilizó las ganancias para ampliar la operación de ventas por correo y abrir tiendas minoristas adicionales. Green Mountain también invirtió en mejoras tecnológicas para su sistema de tostado y envasado, con un gasto de $500 000 en un sistema que elimina el oxígeno de los empaques de café y mejora el tiempo de vida en anaqueles.

Green Mountain cerró sus 12 tiendas minoristas en 1998 con el fin de concentrarse en el negocio mayorista. Los clientes mayoristas de la compañía incluyen restaurantes, tiendas de conveniencia, distribuidores de café para oficinas y aerolíneas. Para los hogares, Green Mountain conservó su catá-

Los elementos de la marca idealmente deben ser memorables y significativos, con tanto potencial creativo como sea posible. El empaque innovador puede ser sustituto de las campañas de publicidad para capturar la atención en el punto de venta. Por ejemplo, las rosetas de maíz Smartfood introdujeron su primer producto sin ningún tipo de publicidad, mediante un empaque único que servía como un fuerte símbolo visual en el anaquel y un extenso programa de distribución de muestras que fomentaba las compras de prueba. Los nombres propios o nombres de familia, que suelen caracterizar a las pequeñas empresas, pueden ofrecer cierto grado de diferenciación, pero sufrir en términos de pronunciación, significancia, capacidad de recordación y otras consideraciones de desarrollo de marcas. Si estas deficiencias son demasiado grandes, se deben explorar otros elementos de marca.

Diseñar campañas de empuje creativas para construir la marca y campañas de tirón dirigidas al consumidor, que capturen la atención y generen demanda. Las pequeñas empresas deben diseñar programas creativos de empuje y tirón que capturen la atención de los consumidores y también de otros miembros del canal. Sin lugar a dudas, éste es un reto considerable para un presupuesto limitado. Por desgracia, sin una fuerte campaña de tirón que cree interés por el producto, los minoristas quizá no sientan la suficiente motivación para manejar y apoyar a la marca. A la inversa, sin una fuerte campaña de empuje que convenza a los minoristas de los méritos del producto, la marca quizá no alcance el apoyo adecuado o ni siquiera se distribuya en absoluto. Por lo tanto, los programas de marketing de empuje y tirón, creativos, económicos y eficientes, deben aumentar la visibilidad de la marca y lograr que los consumidores y los minoristas hablen de ella.

Debido a que las pequeñas empresas suelen depender de la publicidad de persona a persona para crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas, las relaciones públicas, las promociones de bajo costo y el patrocinio pueden ser medios poco costosos para mejorar la conciencia e imagen de marca. Por ejemplo, Noah Alper, cofundador de Noah's Bagels, logró llegar a la comunidad judía y los neoyorquinos radicados en el norte de Ca-

logo de pedidos por correo y su servicio de suscripción de entrega a domicilio, Coffee Club, y en 1998 comenzó a vender café y otros productos de especialidad en línea en www.greenmountaincoffee.com. Además de 60 variedades de café Green Mountain, los clientes pueden ordenar una extensa variedad de productos, incluidos molinos de café, tazas, chocolates y canastas de regalo.

Green Mountain, que dona 5% de sus utilidades antes de impuestos a causas "socialmente responsables", creció rápidamente conforme su negocio mayorista entró en contacto con una base de clientes en constante crecimiento. Entre 1995 y 2000, las ventas aumentaron a una tasa promedio de 24% anual. En 2001, la compañía vendió el equivalente a 10 millones de tazas de café todos los días y mantenía relaciones con más de 7000 clientes mayoristas. Ese mismo año, *Forbes* designó a Stiller como su primer "empresario del año". Conforme la demanda de los consumidores estadounidenses de productos orgánicos continuó creciendo, lo mismo ocurrió con las finanzas de Green Mountain. De 2001 a 2005, la compañía tuvo un crecimiento promedio de 14%, con ingresos en 2005 que ascendieron a $160 millones. Ese año, Green Mountain suscribió un contrato para abastecer a Newman's Own de su propia marca de café orgánico, que se vendía en 650 tiendas McDonald's en el noreste de Estados Unidos. Esta maniobra impulsó el precio de las acciones de Green Mountain a más de $40 por acción.

Fuentes: www.greenmountaincoffee.com; "Green Mountain Coffee Roasters: Towards a New Business Model", Center for Business as an Agent of World Benefit at Case Western Reserve University, 2004; Luisa Kroll, "Entrepreneur of the Year: Java Man", *Forbes,* 29 de octubre de 2001, 142; "Green Mountain Coffee, Inc. Founder, President and CEO Named Forbes First 'Entrepreneur of the Year'", *Business Wire,* 16 de octubre de 2001.

lifornia a través de eventos bien publicitados y apariciones en las que se promovía la naturaleza "auténtica" de la cadena de bagels. Los mercadólogos de PowerBar, una "barra energética" baja en grasas y rica en nutrientes, usaron el patrocinio selectivo de maratonistas, ciclistas y jugadores de tenis y eventos como el Maratón de Boston para aumentar la conciencia y mejorar la imagen. La distribución selectiva que se enfoca en líderes de opinión puede también ser un medio eficaz y económico para implementar una estrategia de empuje. Por ejemplo, marcas como el agua embotellada Perrier y el champú Paul Mitchel y Nexus inicialmente se lanzaron en un conjunto de tiendas seleccionadas de manera muy cuidadosa, antes de ampliar su distribución.

Aprovechar tantas asociaciones secundarias como sea posible. Por último, otra forma en que las pequeñas empresas pueden construir valor capital de la marca es aprovechar tantas asociaciones secundarias como sea posible. Las asociaciones secundarias suelen ser medios rápidos, económicos y eficaces para construir valor capital de la marca. Considere una entidad con asociaciones potencialmente relevantes, en especial aquellas que ayudan a indicar calidad o credibilidad. En esta tónica, para lograr que una compañía aparente ser "más grande" de lo que en realidad es, un sitio Web bien diseñado es invaluable.

En línea

Crear una marca en línea supone un conjunto especial de retos. Muchos de los lineamientos para las pequeñas empresas, empresa a empresa, alta tecnología y minoristas pueden ser aplicables, según la naturaleza de los negocios en línea. Asimismo, vale la pena reforzar varios otros lineamientos (como se resume en la figura 15-15). El Informe de desarrollo de marca 15-7 describe cómo MySpace construyó una de las marcas en línea más fuertes.

No olvidar los fundamentos de la construcción de marcas. Recuerde los aspectos fundamentales de la construcción de marcas, como el establecimiento de puntos de paridad

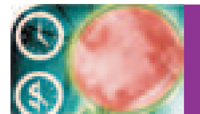
FIGURA 15-15

Lineamientos adicionales para las marcas en línea

1. No olvidar los fundamentos de la construcción de marcas.
2. Crear una fuerte identidad de marca.
3. Generar una fuerte atracción en el consumidor.
4. Elegir selectivamente las asociaciones de marca.
5. Maximizar el marketing de relaciones.

(conveniencia, precio y variedad) y los puntos de diferencia (servicio al cliente, credibilidad y personalidad). Como observamos en capítulos anteriores, un error de muchas marcas punto com que fracasaron fue que se impacientaron por construir sus marcas y no las construyeron de manera ascendente.

En la investigación emprendida para comprender la calidad del servicio en línea, que se define como el grado en que un sitio Web facilita las compras y la entrega eficientes y eficaces, un estudio identificó 11 dimensiones de calidad percibida en los servicios electró-



INFORME DE DESARROLLO DE MARCA 15-7

Establecimiento de conexiones en MySpace

En sólo 2 años, MySpace, una de las últimas compañías en llegar al mundo de los sitios Web para el establecimiento de redes sociales, creció y se convirtió en el actor dominante en la categoría. Friendster, el sitio Web que lanzó formalmente la era de las redes sociales en línea en agosto de 2002, incursionó en la Red 11 meses antes que MySpace, casi una eternidad en términos de Internet. La idea detrás de los sitios Web de creación de redes sociales es engañosamente simple: ofrecer a los navegantes de la Web una forma de publicar perfiles de sí mismos a través de los cuales se conectan con amigos del pasado o actuales y hacen nuevos amigos. Mientras que Friendster no fue capaz de sostener su ímpetu inicial y atrajo a menos de un millón de visitantes en octubre de 2005, MySpace tuvo más de 20 millones de visitantes ese mismo mes.



MySpace se convirtió de la noche a la mañana en la sensación de la Web

Siguiendo de cerca los pasos de Friendster, la administración de MySpace pudo aprender de los errores de la empresa pionera. La base de usuarios registrados de Friendster creció rápidamente a 20 millones, pero la compañía no pudo mantener el ritmo de este crecimiento y el sitio se vio afectado por una gran cantidad de problemas técnicos. También carecía de funciones, no ofrecía a los usuarios la posibilidad de cargar canciones para transmitir en sus perfiles, iniciar blogs, publicar sus mensajes en tableros o subir más que unas cuantas fotografías. MySpace invirtió fuertes cantidades en tec-

nicos: acceso, facilidad de navegación, eficiencia, flexibilidad, confiabilidad, personalización, seguridad/privacidad, capacidad de respuesta, certidumbre/confianza, estética del sitio y conocimiento del precio.[11] Land's End se convirtió en una de las empresas con ventas más altas en línea por tratar sus operaciones en Internet como una traducción digital de su exitoso catálogo, lo cual aseguraba que la mercancía se presentara de manera adecuada y que prevaleciera un excelente servicio al cliente.

Crear una fuerte identidad de marca. Dado que los consumidores no se encuentran físicamente frente a las marcas como lo están en las tiendas, la conciencia de marca y la recordación son críticas. Para alcanzar esa meta, la elección del URL correcto es una prioridad importante. Debido a que la revolución de Internet provocó una gran cantidad de registros de nombres con terminación .com, elegir el mejor URL nuevo es difícil. Tenga presentes los criterios para elegir los elementos de marca y ponga énfasis quizá mayor en la recordación de la marca como objetivo (1-800-FLOWERS tomó su marca directamente de la Web). Un nombre simple pero evocador podría ser de utilidad, como BabyCenter.com, un sitio Web de información y comercio que proporciona contenido sobre embarazo y bebés, una comunidad interactiva para los padres y futuros padres y una tienda que ofrece miles de productos y artículos para bebés.

nología para estar a nivel de su intenso crecimiento y también permitió a los usuarios agregar una cantidad casi ilimitada de contenido en sus páginas, en particular audio simultáneo. Esta característica permitió a los grupos profesionales y ambiciosos construir sus perfiles y compartir su música con la vasta audiencia de usuarios de MySpace. En poco tiempo, muchos grupos comenzaron a presentar por primera vez sus álbumes en el sitio, y MySpace lanzó su propia marca discográfica, con el atinado nombre de MySpace Records, en 2005. MySpace también se esforzó por relacionar el sitio con la vida social real de los usuarios mediante el patrocinio de conciertos y otros eventos en varias ciudades.

MySpace gana dinero a través de la venta de espacios publicitarios en su sitio Web, lo que una vez más es un negocio lucrativo en Internet. En octubre de 2005, MySpace representó 10% de todos los anuncios vistos en línea. Para evitar molestar a su base de usuarios, no permite los anuncios emergentes invasivos, ni el software espía; en lugar de ello, vende anuncios en cintillos o promociones en el sitio y permite que los productos o programas de televisión creen sus propias cuentas MySpace. Esta última característica es otra diferencia entre MySpace y Friendster. En un inicio, éste borró las cuentas que no estaban vinculadas a personas reales, y descartó perfiles de mascotas y productos. En MySpace, cualquier perfil que no sea ofensivo es bienvenido y los perfiles de productos se convirtieron en medios publicitarios. Por ejemplo, Disney creó el perfil de la secuela de Piratas del Caribe para promover la película que atrajo a 70 000 "amigos" en MySpace. Otros anunciantes importantes con perfiles son Victoria's Secret, Aquafina, Chili's Bar and Grill y José Cuervo. MySpace obtiene ingresos de $50 000 al mes de estos perfiles de marcas importantes.

En julio de 2005, el nuevo modelo de negocios de MySpace se validó cuando un viejo gigante de los medios, News Corporation, compró la compañía matriz de MySpace, Intermix Media, por $580 millones. El crecimiento de MySpace continuó acelerándose; en junio de 2006, se inscribían nuevos miembros a una tasa de 2 millones a la semana, con lo cual el total de usuarios registrados llegó a más de 72 millones. Recibía más visitas mensuales por página que cualquier otro sitio Web, salvo Yahoo!, lo que lo colocó a la misma altura que la elite de Internet. El siguiente paso de MySpace fue expandirse a 11 países, en su mayoría europeos, con la meta a largo plazo de ingresar a India y China.

Fuentes: Jessi Hempel, "The MySpace Generation", *BusinessWeek,* 12 de diciembre de 2005, 86; Allison Fass, "Piggyback", *Forbes,* 19 de junio de 2006; entrevista con Shawn Gold, *Advertising Age,* 5 de junio de 2006, S-4; Tom Braithwaite y Andrew Edgecliffe-Johnson, "MySpace Pushes for International Expansion", *Financial Times,* 20 de junio de 2006, 28.

Generar una fuerte atracción en el consumidor. Una importante lección para las marcas en línea es la necesidad de crear demanda fuera de Internet para que los clientes se conecten. Una manera de lograrlo es usar una amplia variedad de mecanismos de distribución de muestras y otros que generan las compras de prueba. Por ejemplo, AOL realizó una campaña a gran escala para repartir muestras y regalos de sus CD-ROM que finalmente generaron adopciones por parte de los consumidores. A un nivel más general, las marcas en línea deben introducir el programa de comunicaciones de marketing mejor integrado posible, que consista en combinaciones de relaciones públicas, televisión, radio, publicidad impresa, patrocinios, etcétera.

Elegir selectivamente las asociaciones de marca. Las marcas en línea se pueden beneficiar de establecer varias asociaciones de marca con las cuales se puedan vincular. Tales vínculos pueden generar tráfico, indicar credibilidad y ayudar a mejorar la imagen. Sin embargo, las asociaciones se deben elegir con cuidado para satisfacer los criterios de desarrollo de marcas y utilidades. Por ejemplo, a pesar de que CDNOW tenía su propio programa afiliado Cosmic Credit que se enfocaba en sitios no profesionales y de bajo volumen de aficionados a la música, también inició varias sociedades estratégicas de alto perfil, estableciendo alianzas con marcas poderosas de Internet, como AOL y Excite, antes de que Amazon manejara sus operaciones.[12]

Maximizar el marketing de relaciones. Por último, algunas de las ventajas potenciales de las marcas en línea son la adaptación y la interactividad. Por lo tanto, es especialmente importante implementar programas de marketing experiencial, participativo y personal, así como otras formas de marketing de relaciones. Crear una fuerte comunidad en línea entre el consumidor y la marca, así como con otros consumidores, puede ayudar a lograr resonancia de marca. Por ejemplo, un ejecutivo de marketing de Yahoo! describe esta estrategia así: “Realmente hemos enfocado nuestros esfuerzos de marketing en atraer a nuevos usuarios y ofrecerles una experiencia en línea que los haga quedarse”.[13] Yahoo! intenta hacer de la experiencia en Internet algo tan divertido y entretenido como sea posible, pero también práctico, útil y conveniente en su rango de aplicaciones. La casa de corretaje en línea Ameritrade ofrece información financiera personalizada, oportuna y detallada a sus clientes. Las marcas en línea pueden ofrecer mucha información potencialmente relevante al cliente; por ejemplo, Amazon ofrece reseñas profesionales y hechas por los clientes; círculos de compra y clasificaciones de ventas generales; muestras de texto y recomendaciones personalizadas.

Prioridades futuras del desarrollo de marcas

Nuestro viaje para comprender mejor la administración de marcas está a punto de terminar, pero vale la pena considerar algunas preguntas finales. ¿Cómo cambiará el desarrollo de marcas en los años venideros? ¿Cuáles son los desafíos más grandes en el desarrollo de marcas? ¿Qué hará exitosa a una marca del siglo XXI?

Parece poco probable que la importancia general del desarrollo de marcas cambie por una razón crucial: es muy factible que los consumidores continúen valorando las funciones que las marcas ofrecen. En un mundo cada vez más complejo, las marcas bien administradas pueden simplificar, comunicar, dar certidumbre y ofrecer significados importantes a los consumidores. Usar los principios reflejados en la boleta de calificaciones de la marca y evitar los siete pecados mortales de la administración de marcas que revisamos antes le ayudará en la administración de su marca. Esta sección final enfatiza algunas cuestiones importantes en la construcción, medición y administración del valor capital de la marca en el futuro y concluye con la sugerencia de un tema general relativo a la administración estratégica de las marcas.

Construcción del valor capital de la marca

Elementos de la marca. En un mercado atestado y competitivo, los elementos de la marca tendrán que hacer la mayor parte del trabajo de ventas. En un mundo de marketing comprimido por el tiempo, el hecho de que un nombre de marca sea notorio y su significa-

do quede registrado o activado en la memoria en sólo unos cuantos segundos es un activo trascendental. Crear una marca poderosa con valor inherente de marketing para construir conciencia e imagen, además de servir como una base sólida para vincular asociaciones, puede suponer para la empresa una fuerte ventaja competitiva.

A pesar de que los principios generales de desarrollo de marcas se deben aplicar en el diseño de una marca del siglo XXI, lo que puede cambiar son algunos de los significados de crear marcas fuertes. Por ejemplo, los elementos de marca cada vez usarán más elementos verbales y visuales que ayuden creativa y dramáticamente a construir el valor capital de la marca. Las marcas significativas con potencial creativo se beneficiarán de apelar a todos los sentidos. Las marcas han utilizado por mucho tiempo dispositivos auditivos para el desarrollo de marcas, por ejemplo, la melodía publicitaria de tres notas de Nabisco, la cantilena penetrante de Maxwell House y la de NBC. Los estudios cinematográficos siempre han podido aprovechar su exposición cinemática para usar la vista, el sonido y el movimiento en la presentación de sus marcas (el globo terráqueo giratorio de Universal, la cima de la montaña de Paramount y el león rugiente de MGM). Con capacidades técnicas aumentadas y mejores efectos especiales, los mercadólogos serán capaces de crear elementos de marca que cobren vida y capturen la atención de los consumidores, una importante cualidad dada la necesidad de comunicar y vender a través de las marcas en los mercados actuales. Por lo tanto, las formas multidimensionales desempeñarán una función importante en las presentaciones de audio y video de la marca. Una marca del siglo XXI aprovechará los diferentes medios para adaptar la presentación de la marca, de manera que cada uno de sus elementos contribuya de manera eficaz al valor capital de la marca y a que los elementos de la marca se refuercen mutuamente.

Programas de marketing. Las marcas fuertes en el siglo XXI también se elevarán por encima de las demás si entienden las necesidades y deseos de los consumidores y crean programas de marketing que satisfagan e incluso excedan las expectativas de los consumidores. Las marcas exitosas tendrán una imagen rica pero internamente cohesiva cuyas asociaciones valoren los consumidores. Los programas de marketing reforzarán fácilmente estas asociaciones a través de estrategias de producto, fijación de precios, distribución y comunicación que recuerden a los consumidores de maneras creativas lo que la marca les ofrece. Con estos programas de marketing, los consumidores tendrán un panorama claro de lo que la marca representa y por qué es especial. Los consumidores verán a la marca como “un amigo leal” y valorarán su confiabilidad y superioridad. Los mercadólogos deben participar en diálogos con los consumidores, escuchar sus alegrías y frustraciones con el producto y establecer una relación que trascienda los meros intercambios comerciales. Desarrollarán una comprensión profunda de qué es lo que hace exitosa a su marca, conservarán los elementos perdurables clave y modificarán los elementos periféricos que no han podido agregar valor y que absorben costos de manera innecesaria.

Por último, los mercadólogos astutos del siglo XXI crearán fuertes asociaciones de marca con todos los posibles efectos de marketing, al elegir no sólo qué elementos representarán a la marca, sino también cómo usarlos en el programa de marketing.

Medición del valor capital de la marca

Los mercadólogos de las marcas exitosas del siglo XXI crearán métodos y procesos formales de medición que les aseguren una vigilancia continua de las fuentes de valor capital de su marca y las de sus competidores. Desarrollarán una mayor comprensión de cómo afectan las diferentes acciones de marketing sus fuentes y resultados de valor capital de la marca e irán más allá de los proyectos de investigación fragmentados (como evaluaciones periódicas de campañas publicitarias) para diseñar formas nuevas y originales de obtener información precisa, integral y actualizada acerca de la condición de sus marcas. Al mantener un estrecho contacto con la marca, los gerentes estarán en mejores condiciones de comprender qué es lo que hace que su marca funcione. Con una mayor responsabilidad por las actividades y programas de marketing, los gerentes usarán mejor las inversiones en la marca, invertirán dinero en las marcas correctas, en el momento justo y de las formas adecuadas.

Administración del valor capital de la marca

En la construcción de marcas fuertes del siglo XXI será necesario alinear la administración interna con la externa de la marca. La ***administración interna de la marca*** asegura que los empleados y socios de marketing aprecien y comprendan las nociones básicas del desarrollo de marcas y la forma en que pueden afectar el valor capital de la marca. La administración de marcas no es sólo una función separada dentro de la organización, sino la responsabilidad y obligación de todos. Las empresas deben contar con las estructuras, procesos, incentivos y recursos necesarios; por ejemplo, a través de estatutos del valor capital de la marca, informes y vigilancia.

La administración interna es especialmente crítica para una marca corporativa, en la cual todos los empleados, directa o indirectamente, representan a la marca y por lo tanto, pueden afectar su valor capital.[14] Es útil garantizar la adecuada administración externa de la marca. La ***administración externa de la marca*** requiere que se comprendan las necesidades y deseos de los consumidores y crear programas de marketing de marca que satisfagan e incluso excedan las expectativas de los consumidores.

Las compañías también deben alinear la administración de marketing ascendente y descendente. La ***administración de marcas ascendente*** requiere que los gerentes de marketing maximicen el valor capital de la marca de cada producto en mercados particulares, con relativamente poca consideración por otras marcas y productos que la empresa vende u otros mercados donde también vende. A pesar de que tal supervisión estrecha y detallada de la marca puede ser ventajosa, crear valor capital de la marca para todos los productos posibles y comercializarlos de esta forma puede ser un proceso difícil y costo y, lo más importante, pasa por alto la posibilidad de obtener sinergias.

La ***administración de marcas descendente***, por otra parte, captura el panorama general y reconoce las posibles sinergias entre productos y mercados para comercializar los productos en consecuencia. Este método busca productos y mercados comunes que puedan compartir programas y actividades de marketing para las marcas y que sólo se desarrollen marcas y programas de marketing por separado según lo determine el entorno competitivo o el consumidor.

Por desgracia, si se dejan sin administrar, las empresas tienden a seguir el enfoque ascendente y realizan un marketing inconsistente e incompatible. Administrar marcas de una forma descendente requiere la guía y acciones coordinadas y centralizadas de los supervisores de marketing de alto nivel. Las empresas deben poner particular atención en cómo desarrollar y aprovechar mejor una marca corporativa.

Las marcas exitosas mezclarán de manera eficaz las actividades de administración descendente, ascendente, interna y externa de las marcas. Los mercadólogos de las marcas exitosas del siglo XXI evolucionarán continuamente y adaptarán todos los aspectos de sus programas de marketing para aumentar el valor capital de la marca. Estos mercadólogos entenderán cabalmente lo que hace exitosa a su marca, conservarán los elementos centrales duraderos y modificarán los elementos que no agreguen valor o que absorban costos innecesariamente. Los mercadólogos de las marcas exitosas del siglo XXI también entenderán cómo encajan sus marcas con respecto a las demás marcas que vende la empresa. Aprovecharán y explotarán de manera hábil y sensata el potencial de su marca en el desarrollo de productos y extensiones de marca, al tiempo que reconocen sus límites y fronteras.

Logro del equilibrio de marketing

Estas dimensiones potenciales en la administración de marcas indican cuestiones y desafíos más amplios en el marketing y la administración de marcas. El desafío más fundamental del marketing y la administración de marcas es conciliar las diferentes dimensiones potenciales en las decisiones de marketing.[15] La figura 15-16 presenta varios posibles equilibrios o conflictos que se pueden presentar cuando se toman decisiones estratégicas, tácticas, financieras u organizacionales para una marca. Sin lugar a dudas, estas dimensiones son generales y los mercadólogos deben tomar decisiones en un contexto de recursos

Estratégicos	Financieros
Conservar clientes o adquirir clientes	Objetivos de corto plazo u objetivos de largo plazo
Expansión de marca o fortalecimiento de marca	Actividades generadoras de ventas o actividades constructoras de marca
Desempeño del producto o imagen de marca	Tácticas medibles o tácticas no medibles
Puntos de paridad o puntos de diferencia	Maximización de la calidad o minimización de costos
Tácticos	**Organizacionales**
Empuje o tirón	Global o local
Continuidad o cambio	Ascendente o descendente
Imagen contemporánea o clásica	Adaptación o estandarización
Imagen universal o independiente	Interno o externo

FIGURA 15-16

Algunos equilibrios en el marketing de marcas

muy limitados. Para ilustrar esto, recuerde del capítulo 3 que existen muchos atributos y beneficios con correlaciones negativas en la mente de los consumidores y los retos que estas relaciones presentan para el posicionamiento.

Una respuesta a estos equilibrios es adoptar una solución extrema y maximizar una de dos dimensiones en el equilibrio. Muchos gurúes de la administración están a favor de tal enfoque. Sin embargo, tales enfoques obviamente dejan a la marca vulnerable a las consecuencias negativas de ignorar la otra dimensión. La realidad es que para lograr el éxito en marketing, por lo general abordamos ambas dimensiones y logramos una solución de marketing más equilibrada. El equilibrio de marketing ocurre cuando los mercadólogos intentan abordar lo más posible todas las situaciones en la organización, planeación e implementación de sus programas de marketing.

Existen tres formas de lograr el equilibro de marketing, en orden creciente de eficacia:

1. *Alternar*: identificar y reconocer las diferentes dimensiones, pero tratar de enfatizar una dimensión a la vez e intentar alternar las dimensiones que van recibiendo énfasis con el tiempo, de manera que no se ignore ninguna dimensión. A pesar de que esto es potencialmente eficaz, este enfoque puede producir un efecto de péndulo. Los mercadólogos pueden sobre reaccionar ante un desequilibrio percibido en el énfasis y en consecuencia, corregir innecesariamente.
2. *Dividir*: repartir la diferencia y hacer un poco de las dos dimensiones para cubrir todas las posibilidades. Una vez más, aunque es potencialmente eficaz, este enfoque puede no ser funcional si se trata de decidir hacia cuál de las dos dimensiones canalizar los recursos insuficientes y el esfuerzo de marketing no logra una cantidad mínima de resultados. Hacer un poco de esto y un poco de aquello quizá no genere impacto suficiente.
3. *Refinamiento*: conciliar las dimensiones contrapuestas en la decisión, refinar la diferencia y lograr sinergia entre ambas dimensiones.

Lograr el máximo objetivo de marketing puede requerir equilibrio y moderación bien pensados en toda la organización y actividades de marketing. Por ejemplo, el equilibrio de marketing puede provenir de la publicidad estratégicamente creativa que entretiene y vende productos, como la campaña “Got Milk?” de California Milk Processor Board. Puede incluir promociones constructoras del valor capital de la marca, como la promoción de Procter & Gamble para el jabón Ivory que reforzó el atributo clave de “flotar” y el beneficio clave de “pureza” y, al mismo tiempo, mejoró las ventas del producto. Puede introducir posiciones robustas de marca, como la de Apple, “The Power to Be Your Best”, que concilió los beneficios “fácil de usar” y “poderoso”, que en apariencia tenían una correlación negativa en la mente de los consumidores.



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 15-2

Modelo de valor capital de marca de David Aaker

Uno de los pioneros en el estudio académico del desarrollo de marcas es David Aaker de Berkeley. Aaker define el valor capital de la marca como un conjunto de cinco categorías de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que aumentan o disminuyen el valor que proporciona un producto o servicio a la empresa, los consumidores a la empresa, o ambos. Estas categorías de activos de marca son: 1) lealtad hacia la marca; 2) conciencia de marca; 3) calidad percibida; 4) asociaciones de marca, y 5) otros activos con derechos de propiedad (por ejemplo, patentes, marcas registradas y relaciones de canal). Estos activos ofrecen varios beneficios y valor, como lo muestra la figura 15-17.

VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Lealtad hacia la marca
Costos reducidos de marketing
Apalancamiento comercial
Atraer nuevos clientes
• Crear conciencia
• Certeza
Tiempo para responder a las amenazas competitivas

Conciencia de marca
Ancla con la cual fijar otras asociaciones
Familiaridad y atractivo
Señal de sustancia/compromiso
Marca que será considerada

Calidad percibida
Razón para comprar
Diferenciar/posicionar
Precio
Interés de los miembros del canal
Extensiones

Asociaciones de marca
Proceso de ayuda/recuperación de información
Diferenciar/posicionar
Razón para comprar
Crear actitudes/sentimientos positivos
Extensiones

Otros activos de marca con derechos de propiedad
Ventaja competitiva

Ofrece valor al cliente porque mejora:
• la interpretación/procesamiento de información por parte del cliente
• confianza del cliente en la decisión de compra
• satisfacción de uso por parte del cliente

Ofrece valor a la empresa porque mejora:
• la eficiencia y eficacia de los programas de marketing
• lealtad hacia la marca
• precios/márgenes
• extensiones de marca
• apalancamiento comercial
• ventaja competitiva

FIGURA 15-17

Modelo de Aaker del valor capital de la marca

Aaker describe varias cuestiones en la construcción, medición y administración del valor capital de la marca. Un resumen de los lineamientos que surgen de este modelo se encuentra en la figura 15-18. De acuerdo

1. **Identidad de marca.** Establezca una identidad para cada marca. Considere la perspectiva de la marca como persona, la marca como organización y la marca como símbolo, así como la marca como producto. Determine la identidad central. Modifique la identidad según sea necesario para diferentes segmentos de mercado y productos. Recuerde que una imagen es cómo se le percibe y una identidad es cómo aspira usted a que lo perciban los demás.
2. **Propuesta de valor.** Conozca la propuesta de valor de cada marca que funciona como impulsor. Considere los beneficios emocionales y simbólicos, así como los funcionales. Conozca la forma en que las marcas de respaldo ofrecerán credibilidad. Comprenda la relación cliente/marca.
3. **Posicionamiento de marca.** Para cada marca, determine una posición que ofrezca guía clara a aquellos que implementen un programa de comunicación. Recuerde que una posición es parte de la identidad que se comunica activamente.
4. **Ejecución.** Ejecute el programa de comunicación de manera que no sólo concuerde con la identidad y la posición, sino que logre brillantez y durabilidad. Genere alternativas y considere opciones que vayan más allá de la publicidad en medios.
5. **Consistencia a través del tiempo.** Tenga como meta una posición, identidad y ejecución consistentes a través del tiempo. Conserve los símbolos, imaginería y metáforas que funcionen. Comprenda y resístase a los prejuicios organizacionales hacia el cambio de identidad, posición y ejecución.
6. **Sistema de marcas.** Asegúrese de que las marcas del portafolio tengan consistencia y sinergia. Conozca sus funciones. Tenga o desarrolle soluciones rápidas para ayudar a respaldar las posiciones e identidades de las marcas. Explote las características y servicios con marca. Use las submarcas para hacer aclaraciones y modificaciones. Conozca las marcas estratégicas.
7. **Apalancamiento de marcas.** Extienda las marcas y desarrolle programas de desarrollo conjunto de marcas sólo si la identidad de la marca se usará y reforzará. Identifique la variedad de marcas y, para cada una, establezca una identidad y especifique en qué se diferenciará tal identidad en contextos diferentes en los que se encuentre el producto. Si una marca asciende o desciende de categoría, tenga cuidado de administrar la integridad de la identidad resultante de la marca.
8. **Seguimiento del valor capital de la marca.** Dé seguimiento al valor capital de la marca a través del tiempo, incluida la conciencia de marca, la calidad percibida, la lealtad hacia la marca y en especial, las asociaciones de marca. Establezca objetivos específicos de comunicación. En especial, observe las áreas en las que la identidad de la marca y los objetivos de comunicación y posicionamiento no se vean reflejados en las percepciones de la marca.
9. **Responsabilidad de la marca.** Tenga a alguien a cargo de la marca, que cree la identidad y posicionamiento y coordine la ejecución en las unidades organizacionales, medios y mercados. Tenga cuidado cuando una marca se use en un negocio donde no sea la pieza fundamental.
10. **Invierta en marcas.** Continúe invirtiendo en marcas, incluso cuando las metas financieras no se logren.

FIGURA 15-18

Diez lineamientos de Aaker para construir marcas fuertes

(*Continuación*)

con Aaker, un concepto particularmente importante para construir valor capital de la marca es la identidad de la marca. Aaker define la ***identidad de la marca*** como

> un conjunto único de asociaciones de marca que los estrategas de la marca aspiran a crear o mantener. Estas asociaciones encarnan lo que la marca representa e implican una promesa de los miembros de la organización a los clientes. La identidad de la marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente al generar una propuesta de valor que redunda en beneficios funcionales, emotivos o de autoexpresión.

La identidad de la marca consta de doce dimensiones organizadas en torno a cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance del producto, atributos del producto, calidad/valor, usos, usuarios, país de origen), la marca como organización (atributos organizacionales, local o global). La marca como persona (personalidad de marca, relaciones marca-cliente) y la marca como símbolo (imaginería visual/metáforas y herencia de marca).

La estructura de la identidad de la marca incluye una identidad central y otra extendida. La identidad central, es decir, la esencia intemporal y central de la marca, tiene más probabilidad de permanecer constante cuando la marca se traslada a nuevos mercados y productos. La identidad extendida incluye elementos de identidad de la marca, organizados en grupos cohesivos y significativos.

Un concepto particularmente importante para la administración del valor capital de la marca de acuerdo con Aaker es el sistema de marcas. Aaker enfatiza que una clave para administrar marcas en un entorno de complejidad es considerarlas no como ejecutantes individuales, sino como miembros de un sistema de marcas que deben trabajar en conjunto para apoyarse entre sí. Señala que las metas del sistema son cualitativamente diferentes de las metas de las identidades individuales de cada marca e incluyen el aprovechamiento de concordancias para generar sinergias, reducir el daño a la identidad de la marca, lograr claridad en las ofertas de productos, facilitar el cambio y la adaptación y la asignación de recursos. Aaker también observa que muchas marcas dentro de un sistema caen en una jerarquía natural y pueden desempeñar diferentes funciones en el sistema; por ejemplo, de apoyo, impulsoras, marcas estratégicas, soluciones rápidas, beneficios con marca y submarcas.

Fuente: David A. Aaker, *Strong Brands*, Nueva York, Free Press, 1995. Adaptado con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group. Copyright © 1996 por David A. Aaker. Todos los derechos reservados.

El equilibrio de marketing puede ser más difícil de alcanzar que las soluciones más extremas, ya que requiere mayor disciplina, cuidado y reflexión. Para usar una analogía del golf, el golfista con el swing más suave suele ser el que lanza la bola más lejos y más directo. El equilibrio de marketing quizá no sea tan “emocionante” como las soluciones más radicales, pero puede resultar ser mucho más productivo. El equilibrio de marketing trata de lograr que el marketing funcione mejor, sea más versátil y logre más objetivos. Para materializar el equilibrio de marketing, debemos crear múltiples significados, múltiples respuestas y múltiples efectos con las actividades de marketing.

El equilibrio de marketing no implica que los mercadólogos no deban correr riesgos, no deban hacer cosas diferentes, o no hagan las cosas de maneras diferentes. *Implica* una aceptación del hecho de que el marketing es multifacético y tiene múltiples objetivos, mercados y actividades. También reconoce la importancia de evitar el exceso de simplificación: los mercadólogos deben hacer muchas cosas y hacerlas bien. Fundamentalmente,



LA CIENCIA DEL DESARROLLO DE MARCA 15-3

Los ocho principios de desarrollo de marcas de Scott Bedbury

Scott Bedbury, uno de los principales arquitectos de las marcas Starbucks y Nike en la década de los noventa, ofrece su filosofía de desarrollo de marcas en su obra *A New Brand World*. Bedbury, firme defensor del enfoque centrado en el cliente para el desarrollo de marcas, subraya los siguientes ocho principios para el liderazgo de las marcas en el siglo XXI.

1. Depender de la conciencia de marca se ha convertido en el oro de los tontos en marketing.
2. Hay que conocer la marca antes de hacerla crecer.
3. Recuerde la "regla del elástico" en el desarrollo de marcas: sólo porque pueda, no significa que deba.
4. Trascienda la relación con los consumidores basada únicamente en el producto.
5. Todo importa.
6. Todas las marcas necesitan buenos padres.
7. Grande no tiene que ser malo.
8. La relevancia, simplicidad y humanidad, más que la tecnología, son las características que distinguirán a las marcas en el futuro.

Fuente: Scott Bedbury con Stephen Fenichell, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century,* Nueva York, Viking Press, 2002. Se usa con autorización de Scott Bedbury.

para lograr el equilibrio de marketing, los mercadólogos deben comprender y atender las dimensiones contradictorias del marketing.

Repaso

Los desafíos y complejidades del mercado moderno hacen del marketing eficiente y eficaz un imperativo. El concepto de valor capital de la marca se presentó como un medio para enfocar los esfuerzos de marketing. El negocio que triunfe en el siglo XXI será aquel cuyos mercadólogos construyan, midan y administren el valor capital de la marca con éxito. Este capítulo final revisó algunos lineamientos importantes que se presentaron a lo largo de este texto para ayudar en esta tarea.

La administración eficaz de las marcas requiere acciones y aplicaciones consistentes de estos lineamientos en todos los aspectos del programa de marketing. Sin embargo, hasta cierto punto, las reglas se hicieron para romperse y estos lineamientos se deben ver sólo como un punto de partida en el difícil proceso de crear una marca de clase mundial. Cada situación y aplicación de desarrollo de marcas es única y requiere un escrutinio y análisis cuidadoso de cómo aplicar mejor, o quizá en algunos casos, ignorar estas diferentes recomendaciones y lineamientos. Los mercadólogos hábiles aprovecharán todas las herramientas a su disposición y diseñarán las faltantes, en su búsqueda incesante por lograr la prominencia de su marca. Para un mayor estímulo, los apartados 15-2 y 15-3 de La ciencia del desarrollo de marcas resumen algunas ideas de los destacados estrategas de marcas David Aaker y Scott Bedbury.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué cree que se necesita para tener una marca fuerte? ¿Puede agregar algún criterio a la lista que le proporcionamos?

2. En cuanto a los pecados mortales de la administración de marca, ¿considera que faltó alguno de la lista de siete que se presenta en la figura 15-7?
3. Elija una de las aplicaciones especiales del desarrollo de marcas y escoja una marca representativa dentro de esa categoría. ¿Qué tan bien aplican los cinco lineamientos para esa categoría? ¿Puede pensar en otros que no aparezcan en la lista?
4. ¿Cuál considera que sea el futuro del desarrollo de marcas? ¿Cómo cambiarán las funciones de las marcas? ¿Cuáles son las diferentes estrategias que podrían surgir en cuanto a cómo construir, medir y administrar el valor capital de la marca en los años próximos? ¿Cuáles considera como los desafíos más grandes?
5. Revise las diferentes dimensiones contradictorias que identificamos como parte del logro del equilibrio de marketing. ¿Puede identificar alguna otra que no figure en la lista? En cada dimensión, ¿puede identificar a alguna compañía que haya triunfado en equilibrarlas?

ENFOQUE DE MARCA 15.0

La boleta de calificaciones de la marca

Califique su marca con base en una escala del 1 al 10 (1 = extremadamente deficiente; 10 = extremadamente buena) en cada una de las siguientes características.[16] Elabore una boleta de calificaciones similar para sus principales competidores. Compare y contraste los resultados con todos los participantes relevantes en la administración de su marca. Hacer esto le debe ayudar a identificar las áreas que necesitan mejorar, reconocer las áreas en las que usted destaca y aprender más acerca de cómo está configurada su marca. Sea sumamente honesto al responder las preguntas; abórdelas como alguien ajeno a la marca y desde la perspectiva del consumidor.

Calificación

1.____ Los gerentes comprenden lo que la marca significa para los consumidores.
- ¿Ha creado mapas mentales detallados y basados en la investigación de sus clientes objetivo?
- ¿Ha intentado definir un mantra de marca?
- ¿Ha delineado las fronteras basadas en el cliente para las extensiones de marca y lineamientos para los programas de marketing?

2.____ La marca está posicionada de la manera adecuada.
- ¿Ha establecido los puntos necesarios y competitivos de paridad?
- ¿Ha establecido puntos deseables y posibles de diferencia?

3.____ Los clientes reciben una entrega superior de los beneficios que más valoran.
- ¿Ha intentado descubrir las necesidades y deseos insatisfechos de los consumidores?
- ¿Se enfoca de implacablemente en maximizar las experiencias de sus clientes con el producto o servicio?

4.____ La marca aprovecha todo el repertorio del desarrollo de marcas y actividades de marketing disponibles para construir su valor capital.
- ¿Ha elegido y diseñado de manera estratégica el nombre, logotipo, símbolo, eslogan del empaque, símbolos, etcétera, para construir conciencia e imagen de marca?
- ¿Ha implementado estrategias integradas de empuje y tirón orientadas a intermediarios y consumidores finales, respectivamente?

5.____ Los esfuerzos de marketing y comunicaciones están bien integrados (o tanto como ha sido humanamente posible). La marca se comunica con una sola voz.
- ¿Ha considerado todas las formas alternativas de crear conciencia de marca y vincular las asociaciones de marca?
- ¿Se ha asegurado de que el significado común esté contenido en todo el programa de comunicaciones de marketing?
- ¿Ha aprovechado las capacidades únicas de cada opción de comunicación?
- ¿Ha tenido cuidado en preservar los valores importantes de la marca en sus comunicaciones a través del tiempo?

6.____ La estrategia de fijación de precios de la marca está basada en las percepciones de valor que tiene el consumidor.
- ¿Ha estimado el valor agregado percibido por los clientes?
- ¿Ha optimizado el precio, costo y calidad para estar a la altura o superar las expectativas del consumidor?

7.____ La marca usa la imaginería adecuada para apoyar su personalidad.
- ¿Ha establecido credibilidad al asegurar que la marca y la gente detrás de ella se vean como expertas, confiables y agradables?
- ¿Ha establecido la imaginería de uso y usuario adecuada?
- ¿Ha elaborado la personalidad correcta de la marca?

8.____ La marca es innovadora y relevante.
- ¿Ha invertido en mejoras de producto que ofrezcan mejores beneficios y soluciones a los clientes?
- ¿Se ha mantenido actualizado y en contacto con sus clientes?

9.____ Para una compañía con múltiples marcas y productos, la jerarquía de marcas y el portafolio de marcas son pertinentes en términos estratégicos.
- En cuanto a la jerarquía de marcas, ¿las asociaciones en los niveles superiores son relevantes para tantos productos como sea posible en los niveles inferiores siguientes y las marcas están bien diferenciadas en cualquier nivel?
- En el portafolio de marcas, ¿las marcas maximizan la cobertura y se minimiza el traslapo?

10.____ La compañía cuenta con un sistema para monitorear el valor capital de la marca y el desempeño.
- ¿Ha creado estatutos de marca que definan el significado y valor capital de la marca y su correcto manejo?
- ¿Realiza auditorías de marca periódicas para evaluar la salud de sus marcas y establecer una dirección estratégica?
- ¿Realiza estudios de seguimiento rutinarios para evaluar el desempeño actual de marketing?
- ¿Regularmente distribuye informes del valor capital de la marca que resuman toda la investigación e información relevante para la marca que faciliten el proceso de toma de decisiones de marketing?
- ¿Ha asignado a personas de la organización la responsabilidad de vigilar y preservar el valor capital de la marca?

Notas

1. Para una aplicación en un escenario de franquicias, véase Leyland Pitt, Julie Napoli y Rian Van Der Merwe, “Managing the Franchised Brand: The Franchisee’s Perspective”, *Journal of Brand Management* 10, agosto de 2003, 411-420.
2. Basado en Kevin Lane Keller, “The Brand Report Card”, *Harvard Business Review,* enero-febrero de 2000, 147-157.
3. Kevin Lane Keller y Frederick E. Webster, Jr., “A Roadmap for Branding in Industrial Markets”, *Journal of Brand Management* 11, mayo de 2004, 388-402.
4. Stephen Philips y Arny Dunkin, “King Customer”, *Business Week*, 12 de marzo de 1990, 88-94.
5. Daniel Lyons, “You Want Fries With That?”, *Forbes*, 24 de mayo de 2004, 56-57.
6. Leslie de Chernatony y Malcom H. B. McDonald, *Creating Powerful Brands,* Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992.
7. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing,* otoño de 1985, 41-50.
8. Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml, “Ten Lessons for Improving Service Quality”, *MSI Report* 93-104, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1993.
9. Keith Naughton, “The Ralph Lauren of Car Dealers”, *Business Week*, 20 de noviembre de 1995, 151.
10. “Simply Groundbreaking”, *Advertising Age*, 5 junio de 2006, 5.
11. Valarie A. Zeithaml, Parsu Parasuraman y Arvind Malhotra, “Understanding e-Service Quality”, presentación ante la reunión del MSI Board of Trustees, “Marketing Knowledge in the Age of e-Commerce”, noviembre de 2000. Véase también Parasuraman, Zeithaml y Berry, “Conceptual Model of Service Quality”, así como William Boulding, Ajay Kalra y Richard Staelin, “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research,* febrero de 1993, 7-27, para una ampliación importante.
12. Donna L. Hoffman y Thomas P. Novak, “How to Acquire Customers on the Web”, *Harvard Business Review,* mayo-junio de 2000, 179-188.
13. Debra Thompson, “Branding Hasn’t Changed Much”, *Marketing Computers*, abril de 2000.
14. Mary Jo Hatch y Majken Scultz, “Are the Corporate Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review,* febrero de 2001, 129-134.
15. Kevin Lane Keller y Frederick E. Webster, Jr., “Marketing Balance: Finessing Marketing Trade-Offs”, documento de trabajo, Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002.
16. Basado en Kevin Lane Keller, “The Brand Report Card”, *Harvard Business Review,* enero-febrero de 2000, 147-157.

EPÍLOGO

Cuando le preguntaron a Vitas Gerulaitis cómo había vencido a Jimmy Connors en el torneo Masters de 1980 después de haber perdido con él los 16 partidos anteriores, respondió con sarcasmo:

> "Nadie… pero *nadie*… vence a Vitas Gerulaitis 17 veces seguidas".

Supongo que en algún momento hay que decir basta.

Que todas sus marcas sean ganadoras.

CRÉDITOS

Capítulo 1
6, Getty Images/Time Life Pictures; 12 (arriba), PhotoEdit, Inc.; 12 (abajo), Eaton Corporation; 18, cortesía de Southwest Airlines; 20, AP Wide World Photos; 21, Yvonne Hemsey/Getty Images, Inc.; 24, Jamie McDonald/Getty Images, Inc.; 25, Picture Desk, Inc./Kobal Collection; 26, se usa con autorización de R&R Partners; 37, © LeFrank David/CORBIS KIPA. Todos los derechos reservados.

Capítulo 2
62, se usa con autorización de Tropicana Products, Inc.; 64, PhotoEdit, Inc.; 70, Getty Images, Inc.; 73, Landov LLC; 80, © Jones Soda Company. Todos los derechos reservados. Se usa con autorización.

Capítulo 3
104, © Layne Kennedy/CORBIS, todos los derechos reservados; 106, AP Wide World Photos; 108, se usa con autorización de Subaru of America, Inc. Todos los derechos reservados; 109, cortesía de Nivea; 117, Justin Sullivan/Getty Images, Inc.; 124, Photolibrary.Com; 126, SuperStock, Inc.; 133, se usa con autorización de Rolex; 144, se usa con autorización de Pepsico.

Capítulo 4
148, © Parrot Pascal/CORBIS, todos los derechos reservados; 155, Landov LLC; 158, Green Giant® es una marca comercial registrada de General Mills y se usa con autorización; 160-161, se usa con autorización de Geico; 164, General Mills/AP Wide World; 167, Christopher Harting/© 2007 Hot & Flashy es una marca registrada de Blue Q, Massachusetts; 168, © Copyright 2003 Benetton Group S.p.A. Fotógrafo: James Mollison; 171, se usa con autorización de JetBlue, © 2007, JetBlue Airways; 174, General Mills para Business Wire/Getty Images, Inc.

Capítulo 5
186, AP Wide World Photos; 188, Matthew Stockman/Getty Images, Inc.; 192, Adrian Dennis/Agence France Presse/Getty Images; 213, PhotoEdit, Inc.; 220, AP Wide Word Photos; 224, se usa con autorización de Heinz.

Capítulo 6
232, se usa con autorización de Mazda; 240, se usa con autorización de Ford Motor Company; 244, © David Turnley/CORBIS, todos los derechos reservados; 245, © James Leynse/CORBIS, todos los derechos reservados; 254, Picture Desk, Inc./Kobal Collection; 260, Getty Images, Inc.; 263, Landov LLC.

Capítulo 7
286, se usa con autorización de New Zealand Trade and Enterprise; 296, cortesía de Daimler Chrysler Corporation; 297, General Mills/Getty Images, Inc.; 299, Paula Bronstein/Getty Images, Inc.; 302, © James Leynse/CORBIS, todos los derechos reservados; 305, AP Wide World Photos.

Capítulo 8
320, Stephen Chemin/Getty Images, Inc.; 334, Corbis Royalty Free; 336, Pillsbury® es una marca registrada de General Mills y se usa con autorización; 337 (izquierda, derecha), America's Milk Processors; 341, se usa con autorización de IBM; 344, se reproduce con autorización de The Procter & Gamble Company; 346, Copyright 2008 General Motors Corp. Se usa con autorización de GM Media Archives.

Capítulo 9
366, Joie de Vivre Hospitality; 373, cortesía de Burton Snowboards.

Capítulo 10

422, Howard Deshong/StockFood/Getty Images, Inc.

Capítulo 11

436, Pearson Education/PH College; 438, PhotoEdit, Inc.; 440, AP Wide World Photos; 442, AP Wide World Photos; 456, se usa con autorización de 3M Corporation; 458, General Motors Corp. Se usa con autorización, GM Media Archives; 459, Samantha Sin/Agence France Presse/Getty Images, Inc.; 460, fotografía cortesía de Clif Bar & Co.; 462, cortesía de L.L. Bean, Inc.; 470, Landov LLC.

Capítulo 12

492, Bernard Annebicque/Corbis Sygma; 494, AP Wide World Photos; 496, © NBC. Fotógrafo: Paul Drinkwater. Cortesía de NBC/Photofest; 500, Getty Images, Inc.-Photodisc; 502 (arriba), se usa con autorización de Procter & Gamble; 502 (abajo), Pierre Tostee ASP/Getty Images, Inc.; 508, Corbis/Reuters America LLC; 510, Landov LLC; 514, cortesía de Michelin North America, Inc.; 516, AP Wide World Photos; 534, Landov LLC.

Capítulo 13

554, AP Wide World Photos; 556, Landov LLC; 560, Tim Ridley © Dorling Kindersley, cortesía de Burberry's of London; 562, se usa con autorización de Harley-Davidson Motor Co.; 564, se usa con autorización de Pepsico; 571, Tim Bieber/Getty Images, Inc.; 572, AP Wide World Photos; 575, Mario Tama/Getty Images, Inc.; 576, Volkswagen of America, Inc.

Capítulo 14

603 (arriba), AP Wide World Photos; 603 (abajo), Landov LLC; 620, Landov LLC.

Capítulo 15

652, AP Wide World Photos; 656, cortesía de Tesco Stores Limited; 658, se usa con autorización de INVISTA; 659, Glen Davis; 662, cortesía de Green Mountain Coffee Roasters; 664, Landov LLC.

A

B

C

D

E

F

G

H

N

O

P

Q

R

S